

Treball de fi de grau

Títol

Rediseñando la Peña Barcelonista Anguera

AutorDe

Irene Rodríguez Ortiz y Aleix Sagrera Rejes

ÀlumnTutorDe

Jordi Alavedra

Grau

Periodisme

Data

25-05-2018

Full Resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Rediseñando la Peña Barcelonista Anguera

Autor/a:

Irene Rodríguez Ortiz y Aleix Sagrera Rejes

Tutor/a:

Jordi Alavedra

Any:

2018

Titulació:

Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Futbol, Peña, Club, Barcelona,

Castellà:

Fútbol, Peña, Club, Barcelona

Anglès:

Football, Club, Barcelona

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Després d'una anàlisi exhaustiva de la situació actual de la Peña Barcelonista Anguera, dins el panorama del futbol base a Barcelona, hem dut a terme una reconstrucció de l'entitat mitjançant un pla de màrqueting i de comunicació. L'objectiu d'aquest projecte és convertir la Peña Anguera en un referent tant a nivell de penya com de club de futbol.

Castellà:

Tras un análisis exhaustivo de la situación actual de la Peña Barcelonista Anguera, dentro del panorama del fútbol base en Barcelona, hemos llevado a cabo una reconstrucción de la entidad mediante un plan de marketing y de comunicación. El objetivo de este proyecto es convertir a la Peña Anguera en un referente tanto a nivel de peña como de club de fútbol.

Anglès

After an exhaustive analysis of the current situation of Peña Barcelonista Anguera, within the panorama of grassroots football in Barcelona, We have carried out a reconstruction of the entity through a marketing and communication plan. The objective of this project is to make the Peña Anguera a reference at the football club level.

Índice

A- Análisis de Mercado.....	1-57
1- Entorno General.....	1-14
1.1- Contexto de la Situación Actual del Fútbol Base en Barcelona.....	1-6
1.1.1- Factores Socio- Culturales.....	1-3
1.1.2- Factores Político-Legales.....	3-4
1.1.3- Factores Económicos.....	4-6
1.2- Players Importantes del Fútbol Base en Barcelona.....	7-10
1.2.1- Players Relacionados con los Jugadores.....	7-8
1.2.2- Intermediarios.....	9-10
1.3- Público Objetivo del Fútbol Base en Barcelona.....	11
1.4- Elementos por los que el jugador elije un club.....	12-13
2- Entorno Cercano de la Penya Anguera.....	14-23
2.1- Competencia Indirecta.....	14-16
2.2- Competencia Directa.....	17-21
3- Penya Anguera, Análisis Interno.....	22-51
3.1- Público Objetivo de la Penya Anguera.....	22-23
3.2- Posicionamiento de la Penya Anguera Hoy.....	24-27
3.3- Estructura de Negocio de la Penya.....	28-33
3.3.1- Recursos Humanos.....	28-30
3.3.2- Recursos Económicos.....	30-32
3.3.3- Recursos Comerciales.....	32-33
3.4- Intermediarios de la Penya Anguera.....	34-36
3.4.1-Proveedores.....	34-35

3.4.2- Sponsors.....	35-36
3.5- Plan de Marketing de la Peña Anguera Hoy.....	37-51
3.5.1- Producto.....	37-46
3.5.2- Precio.....	47
3.5.3- Comunicación.....	48-50
3.5.4- Distribución del contenido.....	51
4- DAFO.....	52-57
B- Remodelación de la Peña Anguera.....	58-76
1- Objetivos.....	58
1.1 Objetivo Cuantitativo.....	58
1.2 Objetivo Cualitativo.....	58
1.3 Objetivo de Comunicación.....	58
2- Nuevo Posicionamiento de la Peña Anguera.....	59-60
2.1- Misión.....	60
2.2-Visión.....	60
2.3- Valores.....	60
3- Estrategias.....	61-63
3.1- Estrategia de fidelización.....	61
3.2- Estrategias de producto.....	61-62
3.3- Estrategias de precios.....	63
3.4- Estrategias de distribución	63
3.5- Estrategias de comunicación.....	63
4- Acciones.....	64-75
4.1-Acciones de Fidelización.....	64-65

4.2- Acciones de Producto.....	66-69
4.3-Acciones de Precio.....	70
4.4- Acciones de Comunicación.....	71-75
5-Timing.....	76-78
6-Rentabilidad Estimada.....	79-83
C- Metodología.....	84-85
D- Bibliografía.....	86-88

A- ANÁLISIS DE MERCADO

1- Entorno General

1.1- Contexto de la Situación Actual del Fútbol Base en Barcelona

La Peña Anguera es una peña barcelonista dedicada a la enseñanza del fútbol. Está situada en la calle Corsega 111-117 y, por lo tanto, nos hemos centrado en la ciudad de Barcelona para poder hacer un análisis detallado del mercado en el que se encuentra. Actualmente, en Barcelona hay casi 800 equipos federados, los cuales compiten de una manera u otra con el protagonista de nuestro trabajo. La ciudad Condal es el mercado más competitivo del fútbol base catalán, ya que es en el que se encuentran más equipos. Por lo que, si la Peña Anguera lograra diferenciarse de alguna manera del resto de entidades, tendría mayor posibilidad de aumentar su estatus y por lo tanto, de conseguir un mayor número de niños. Pero esta no es tarea fácil. Dejando de lado los equipos con un mayor presupuesto y que cuentan con primeros equipos en categorías muy superiores (Barça, Español y Cornellá), el resto comparten características muy similares. Este hecho, provoca que el jugador, o los padres del jugador, a la hora de decidir dónde jugará su hijo, tengan en cuenta factores de proximidad, precio o incluso de comodidad.

Dentro de Barcelona existen ciertos factores que hay que tener en cuenta:

1.1.1- Factores Socio- Culturales

Para entender mejor el funcionamiento de la Peña Anguera, tenemos que observar y analizar el entorno sociocultural que le rodea. El club desempeña sus funciones en Barcelona y, por lo tanto, es el área que hemos estudiado detenidamente.

En el último informe publicado por idescat en enero de 2017, Barcelona cuenta con una población de 1.620.809, una cifra que supone un aumento de 12.063 personas respecto al año anterior (1.608.746 habitantes). La población femenina es mayoritaria con una cifra que alcanza las 854.184 mujeres, frente a la suma total de hombres de 766.625. La capital catalana tiene una densidad de población de 15.992,2 habitantes

por km2. La población de la localidad catalana se distribuye de la siguiente manera dependiendo de la edad:

De 0 a 4 años	De 5 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 60 años	De 61 a 80 años	De 81 años y más	Total
68.402	388.388	442.479	467.879	314.192	125.020	1.620.809

En esta tabla podemos observar como en Barcelona, la franja de edad que nos interesa para la peña es la que se encuentra de los 5 a los 30 años, lo que supone un 24% de la población total de la ciudad. Hasta cierta edad se puede practicar fútbol a un nivel competitivo alto y, por lo tanto, hemos extraído las cifras que más nos interesan para entender el entorno social y demográfico que rodea a la Penya.

Estudiando las cifras más allá, vemos que el mercado a nivel socio-demográfico en el que se mueve la peña, es un mercado amplio. Si bien es cierto que el alto porcentaje de gente joven que vive en Barcelona, no es un dato que nos asegure que todos estos jóvenes juegan o quieran jugar al fútbol, sin embargo, es un indicador que nos muestra que las posibilidades de que muchos puedan practicar este deporte es muy elevado, y más si tenemos en cuenta que el fútbol es el deporte más popular en la ciudad condal.

En cuanto a los factores culturales, Barcelona ha sido y es tierra de acogida. Un cruce de influencias. Antes de la consolidación del catalán como lengua oficial, en el territorio los cristianos escribían latín, los musulmanes, en árabe y los judíos, en hebreo. Actualmente, predomina el bilingüismo. Barcelona ha sido pionera en las artes escénicas. La pintura y la arquitectura forman gran parte de su identidad. El modernismo arquitectónico de Gaudí o Cadafalch, es de los principales reclamos turísticos de la ciudad Condal. Y no solo eso. La incorporación de corrientes avanzadas en diseño y arquitectura, de la mano de reconocidos arquitectos o jóvenes profesionales, ha hecho de Barcelona la capital de la modernidad y el diseño. Una modernidad que convive con las tradiciones más arraigadas, como la Patum de Berga, declara patrimonio de la humanidad por la UNESCO.

A estos factores culturales, se le ha de sumar la cultura deportiva. Barcelona es una ciudad amante del deporte y desde hace años es la sede de muchos torneos y

competiciones deportivas muy variadas; Polo, tenis, hockey, natación y muchos otros deportes. Sin embargo, como hemos comentado anteriormente, el más popular en la ciudad es el fútbol, con un claro embajador, el Fútbol Club Barcelona. Según un estudio realizado por la empresa Deloitte, el FCB es el generador del 6% del turismo de la ciudad condal y aporta el 1,2% del PIB de Barcelona.

1.1.2- Factores Político- Legales

La Peña Anguera se rige por la Normativa autonómica catalana sobre el deporte. Se trata del Decreto Legislativo 1/2000, más conocido como “Text únic de la Llei de l’esport”. La ley fue creada para ordenar el régimen jurídico y la organización institucional del deporte en Cataluña y la regulación de la jurisdicción deportiva. Su objetivo es fomentar y promover la práctica del deporte en toda Catalunya tal como explican en uno de sus artículos, por lo que, al estar situada en Barcelona, la Peña Anguera se rige por esta misma normativa autonómica:

“La ejecución, el asesoramiento y de implantación de la práctica de la actividad física y el deporte en Cataluña, a todos los niveles y estamentos sociales, a fin de hacer realidad el derecho de todo ciudadano a desarrollar o ejercitar sus facultades físicas, intelectuales y morales, mediante el libre acceso a una formación física adecuada a la práctica del deporte.”

No obstante, solo algunos de los artículos de esta ley afecta a los clubes de fútbol y por consiguiente a la Peña Anguera:

El Artículo 9 apartado 1, 2 y 3, exigen que los clubes o asociaciones deportivas que deseen participar en competiciones de ámbito federal deberán federarse en las determinadas disciplinas en las que deseen participar.

Según **el artículo 17** de la ley del deporte, en Catalunya solo se puede reconocer una federación deportiva por cada uno de los distintos deportes, en el caso del fútbol, se trata de la *Federació Catalana de Futbol*.

La Federación tiene que asegurarse, que el club este también inscrito en el Registro de entidades deportivas de la Generalitat de Catalunya según apunta **el artículo 14** apartado 2.3.4.

Para poder ser considerada una entidad deportiva en Cataluña y poder inscribirte en el registro debes cumplir unos requisitos indispensables:

- Contar con un acta constitutiva con los datos básicos de la entidad firmada por todos los miembros que van a integrarla.
- Los Estatutos: las reglas por las que se va a regir en este caso el club.
- La denominación: el nombre con el que se conocerá a la entidad deportiva.
- Miembros directivos
- Promotores
- Representantes legales

Todos estos requerimientos deben presentarse debidamente explicados en la inscripción para el Registro deportivo. Según **el artículo 27**, la inscripción a este registro resulta esencial para poder optar a ayudas o apoyo de la Generalitat o de cualquier otra administración pública catalana.

La coordinación y la organización del deporte en Cataluña corresponde a la Secretaria General del Deporte. Este es el órgano de la Generalitat que junto al Estado y las entidades locales coordinan el deporte en la comunidad autónoma.

1.1.3- Factores Económicos

Gracias a un estudio del Observatorio del Deporte en Barcelona, podemos comprobar la evolución económica que ha tenido el deporte en la ciudad condal desde 2006 hasta 2013. Tal como se indica en el informe, el deporte en Barcelona representa casi un 2% del PIB general y ha variado muy poco entre 2006 y 2013.

Para conocer mejor las características económicas de la ciudad de Barcelona, es indispensable aproximarnos un poco a las de Catalunya en general. Del mismo modo, la economía catalana sufrió a partir de 2008 un duro golpe con la crisis económica, sin embargo, el sector del deporte fue uno de los menos afectados. Tan solo comparando el Valor Agregado Bruto de toda la comunidad catalana, que en 2013 era del 10,1%, con el VAB del deporte barcelonés que subía hasta el 10,6%.

A pesar de ser uno de los sectores menos afectados, el sector privado con ánimo de lucro ha sido el que ha notado más los efectos de la crisis, ya que ha sido el único de los sectores deportivos que ha disminuido su VAB del 39,2% en 2006 al 35,5% en 2013. El resto de los sectores, han aumentado su VAB durante este periodo tal como podemos ver en la tabla:

% de VAB	2006	2013
Instituciones Privadas con ánimo de lucro	39,2	35,5
Instituciones Privadas sin ánimo de lucro	46,7	49,2
Sector Público	5,7	5,9
Educación Deportiva	8,5	9,4

En cuanto a la ocupación, el sector del deporte ha aumentado un 4,2% más que la ocupación general en Barcelona

% Ocupación	2006	2013
Instituciones Privadas con ánimo de lucro	25,7	23,8
Instituciones Privadas sin ánimo de lucro	65,4	66,5
Sector Público	3,7	3,8
Educación Deportiva	5,2	5,9
Total	100	100

El último informe publicado por INEFC sobre el peso del deporte en la economía catalana con datos del 2013 y publicado en 2015, muestra el total de 3.868 millones de euros cuando hablamos de producción efectiva. Sin embargo, el 85% del VAB deportivo en Catalunya lo mueve el sector privado, por lo que tan solo un 15% pertenece al sector público.

Si comparamos el VAB del sector deportivo con el de toda Cataluña, este supone el 1,5% del VAB total de la comunidad autónoma.

1.2- Players Importantes del Fútbol Base en Barcelona

1.2.1- Players Relacionados con los Jugadores

A- Fútbol Escolar

La opción que muchos padres escogen es la de que sus hijos jueguen al fútbol en el mismo colegio en el que están estudiando. La mayoría de los colegios juegan en la liga del Consell Escolar, no están federados, por lo que no son competencia directa del Anguera, pero sí supone un tanto % de niños que compiten para otro club, en este caso colegio. Según el Idescat, el fútbol extraescolar se divide en dos tipos, el fútbol 11 y fútbol 7. El fútbol 7, es de los 8 a los 11 años, la etapa Benjamín y Alevín en la que los niños empiezan a jugar al fútbol y aprenden su funcionamiento. En esta etapa, podemos comprobar que en el fútbol escolar actualmente hay un total de casi 21.000 niños que compiten.

En cambio, en el 2015, el fútbol 11, engloba desde los 12 años, en que los niños están en la categoría infantil hasta la juvenil (18 años), que participen en el fútbol escolar solo hay 903. Esta disminución de los participantes es debido a que la mayoría de los jugadores, que a partir de los 12 años siguen queriendo jugar al fútbol, el objetivo que tienen es uno: federarse. Es por ello que, o bien los mismos colegios se federan a partir de esa edad y pasan a ser un club que compite en la Liga de la Federación Catalana de Fútbol (siempre y cuando tengan los recursos necesarios para formar parte de la liga), o los mismos niños deciden apuntarse a un club que participe en la competición federada. Del 2009 hasta el 2015, la cantidad de participantes del fútbol escolar ha disminuido notablemente debido al aumento del futbol federado como podemos comprobar en la siguiente tabla:

	2009/10	2010/11	2011/12	2013/14	2014/15
Fútbol 11	1.543	1.204	1.057	1.037	903
Fútbol 7	21.340	22.467	24.500	22.098	20.935

Es por ello, que consideramos que la competencia más directa que tenemos son los clubes federados en la FCF.

B- Clubs

La competencia directa serían clubes localizados en el entorno más cercano a la Peña Anguera y con los que comparten un mismo presupuesto aproximadamente. Aquellos que compiten en las mismas ligas de la Federació Catalana de Futbol.

Actualmente, la Peña Anguera participa en competiciones desde la categoría Prebenjamín hasta la de Amateur, por lo que nuestra competencia son los clubs federados en la FCF, que cuenta con un total de 150.000 jugadores que compiten en alguna de las categorías anteriormente mencionadas. Estos clubes, además, son competencia directa porque pueden provocar fuga de jugadores de la Peña a sus mismas entidades.

C-Peñas

Son agrupaciones de personas que participan de forma común y con unos mismos intereses en actividades deportivas. Existen peñas que no son entidades deportivas y que por lo tanto, solo se limitan a realizar acciones o celebraciones en eventos deportivos concretos. Un ejemplo de este tipo de peña, sería la Peña Blaugrana Tres Xemeneies. Esta es una peña oficial del Barça que fue impulsada por vecinos del barrio del Poble Sec en 2009. Solo se limita a realizar diferentes actividades, entre las cuales, se encuentran salidas a diferentes campos, actos de hermandad, colaboraciones con otras entidades y ver todos juntos los partidos del Barça. En cambio, también existen peñas con una estructura de entidad deportiva. Este es el caso de la Peña Anguera, es una peña, ya que cumple con las características, por su forma corporativa es de club de fútbol porque dentro de sus actividades está la de ofrecer un producto. El jugar al fútbol.

D- Peñas Barcelonistas

Las Peñas Barcelonistas se encuentran dentro del círculo de peñas del FC Barcelona y por lo tanto, están formadas por personas cuyo interés es el conjunto blaugrana. En este caso también existirían las dos tipologías del apartado anterior. Peñas como tal, o en forma de club de fútbol. En este caso, comparte la característica principal de formar parte del conjunto catalán del Fútbol Club Barcelona. Esta relación se traslada en forma de ventajas respecto a clubes o peñas que no son del Barça. Ventajas como,

por ejemplo, carnets para los partidos del primer equipo, o descuentos en el Palau Blaugrana.

1.2.2- Intermediarios

1) Federación

El máximo influyente a nivel federativo de las peñas y clubes en Barcelona es la Federación Catalana de fútbol. Creada en 1940, es la encargada de organizar las distintas competiciones a las que se pueden competir los equipos de la comunidad autónoma, tales como la Copa Catalunya o el Campeonato de Fútbol en Catalunya.

La Federación Catalana se encuentra a su vez integrada en la Real Federación Española de Fútbol. A su vez, la RFEF está afiliada a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) y la Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (UEFA).

2) Proveedores

Toda peña o club que juega al fútbol necesita unos proveedores mínimos para poder abastecerse con los materiales necesarios y poder llevar a cabo el mejor funcionamiento posible y ofrecer a los clientes el mejor de los rendimientos.

Algunos de los proveedores clave que cualquier equipo necesita son:

- a) Proveedores del equipamiento deportivo: Nike, Puma o Adidas son algunas de las marcas deportivas más conocidas a nivel internacional.
- b) Proveedores del material deportivo: balones, conos, obstáculos y el resto de material esencial para los entrenamientos y partidos.
- c) Proveedores Instalaciones deportivas: Los dos campos usados para entrenar y disputar los partidos. En los dos casos sería el Ayuntamiento, ya que es el dueño de ambas instalaciones deportivas.
- d) Proveedores para el local:
 - a) Internet
 - b) Luz
 - c) Agua
 - d) Ordenadores
 - e) Material de oficina

3) Sponsors

En el mundo del deporte, un sponsor es una persona o una organización que patrocina y/o financia una actividad o proyecto, con el fin de lograr un beneficio a cambio. Habitualmente en el mundo del fútbol los patrocinios se llevan a cabo con fines publicitarios. Algunos ejemplos muy conocidos serían Rakuten como sponsor del FCB o Fly Emirates para el Real Madrid.

Los sponsors suponen un beneficio normalmente financiero para el club y a cambio este publicita a la empresa u organización, ya sea en la misma equipación de los jugadores, en vallas publicitarias, etc.

1.3- Público Objetivo del Fútbol Base en Barcelona

El público objetivo de aquellas escuelas, clubes y peñas que participan en el fútbol base catalán estaría principalmente formado por los niños de 5 a 30 años que quieren participar del fútbol, y forman o quieren formar parte de alguna de las distintas categorías que las entidades oferta, desde la Prebenjamín hasta el Amateur.

Según datos del propio ayuntamiento de Barcelona, un 72% de los chicos entre 8 y 19 años realiza alguna actividad física. Con un 30%, es el deporte más practicado por la gente joven (entre 15-19 años) y va perdiendo protagonismo con el paso de los años, aunque hasta los 25, es el deporte más practicado en la ciudad condal.

En Barcelona hay un total de 281.899 jóvenes de entre 5 y 30 años. De los cuales, según la Real Federación Española de Fútbol, actualmente hay alrededor de 50.000 personas que juegan al fútbol.

Se trata de un alto porcentaje de chicos que juegan a este deporte, por lo que actualmente también existe un gran número de clubes, peñas y escuelas que desarrollan actividades deportivas relacionadas con el fútbol.

1.4- Elementos por los que el jugador elije un club

Existen varias razones por las que un jugador se decanta por un equipo u otro en el momento de elegir. Para poder definir las más esenciales, hemos realizado una encuesta para conocer las razones de los propios jugadores, y estas, son algunas de las razones más importantes por las que se decantan por un producto u otro:

1) Proximidad

Uno de los requisitos claves para la elección de equipo es la cercanía de este a su zona residencial. Es un elemento determinante sobre todo en las categorías bajas, ya que los padres muchas veces se decantan por la opción cercana y más funcional para su día a día y dejan más de lado la calidad del producto que se ofrece.

2) Precio

Otro de los factores claves es el precio del producto. Es determinante para los jugadores y padres contar con un precio económico. Dado la elevada oferta de equipos de fútbol que existen en Barcelona, hay que tener muy en cuenta este factor, ya que por muy bueno que sea el producto ofrecido, si el precio no es competitivo, se corre el riesgo de no ser capaces de atraer la atención de nuevos clientes e incluso perder a los ya existentes, porque la competencia oferta precios más asequibles.

3) Instalaciones

La calidad de las instalaciones de un club resulta también importante. Los jugadores han de sentirse cómodos tanto en el campo como en los vestuarios y el resto de las instalaciones. Para los protagonistas del juego es muy importante poder realizar las actividades en instalaciones bien cuidadas y con material deportivo que favorezca a poder desempeñar entrenamientos a buen nivel.

4) Personal

Los formadores deben tener un nivel elevado de conocimientos futbolísticos. Los entrenadores son la imagen del club de cara a los jugadores y padres. El comportamiento de estos durante los entrenos y los partidos repercutirá de forma directa en la satisfacción de los clientes. Es por ello que resulta esencial contar con profesionales del deporte formados que puedan transmitir a los jugadores los máximos conocimientos sobre el deporte y transmitir a su vez los valores del club o peña.

5) Propuesta Futbolística

Sobre todo, para poder atraer a nuevos jugadores la propuesta futbolística que debe tener un equipo tiene que ser atractiva, mostrar a los posibles nuevos clientes los objetivos y valores de la peña.

6) Gestión del Club

Una buena gestión de la entidad resulta esencial tanto para convencer a nuevos clientes como para conservar a los que ya forman parte. Si el funcionamiento corporativo interno no es el adecuado, los clientes pueden quedar desatendidos. La organización de la entidad repercute directamente en la satisfacción de padres y jugadores.

7) Comunicación

Relacionado con la gestión del club, la comunicación tanto interna como externa debe funcionar. Vivimos en una época en que la comunicación es más sencilla que nunca, contamos con miles de maneras de poder hacer llegar la información a nuestros clientes, por lo que falta de recursos económicos o de otro tipo ya no es una excusa. Mantener a los clientes informados de lo que pasa dentro del club, hay que hacer que formen parte de la toma de decisiones y hacerles llegar toda la información de forma casi inmediata y lo más sencillamente posible.

8) Equipamiento Deportivo

No es el elemento más determinante, pero tanto padres como jugadores han de estar satisfechos con lo que compran, y parte de lo que compran es el equipamiento deportivo que van a tener que llevar sus hijos. Es por ello, por lo que hay que contar con marcas que den buen resultado y que tengan contentos a los jugadores.

2- Entorno Cercano de la Penya Anguera

Para poder comprobar la competencia que se encuentra en la ciudad condal, hay que fijarse, no solo los clubs deportivos, sino todas aquellas entidades que también forman parte del mundo del fútbol. Es por ello, que queremos definir toda aquella competencia que tiene actualmente la Penya Anguera en Barcelona.

2.1- Competencia Indirecta

Al tratarse de un deporte que abarca desde los 5 años hasta los 30, hay que tener en cuenta todos los colegios que juegan al fútbol y compiten en el Consell Escolar.

A. Colegios Cercanos

Según datos del Indescat, en 2015, 57.809 jugadores participaban en la liga escolar del Consell. Por lo tanto, estos chicos dejan de formar parte de un club federado que participa en la liga de la Federación Catalana, para jugar a nivel local del Consell Escolar.

Actualmente existen 13 colegios en los barrios de les Corts y l'Esquerra de l'Eixample, donde se encuentra la Penya Anguera, que imparten educación primaria o secundaria y que cuenten con equipo de fútbol que participe en la liga del Consell o estén federados en la FCF:

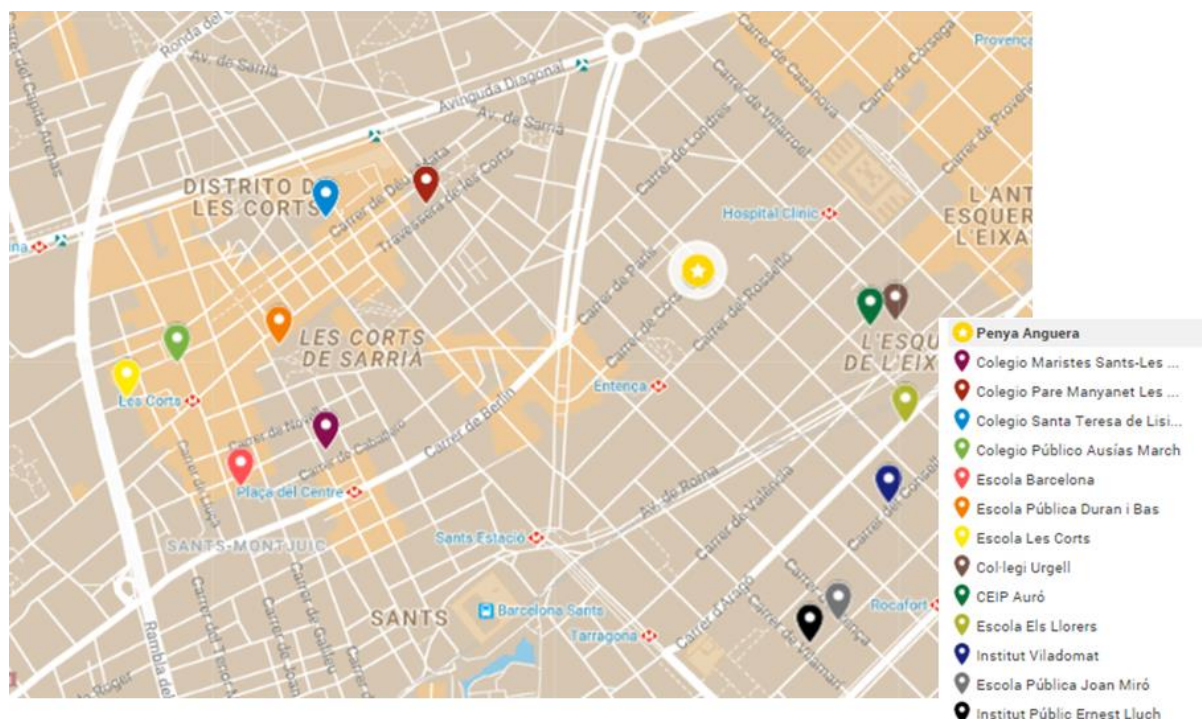
Les Corts:

- a. **Maristes Sants-Les Corts:** Cuenta con un equipo de fútbol sala federado que compite en la Federación Catalana. Cuentan con categoría desde Escuela (menos de 4 años) hasta Juvenil.
- b. **Pare Manyanet:** Cuenta con varios equipos de fútbol federados en la FCF. Con categorías desde Prebenjamín hasta Juvenil.
- c. **Santa Teresa de Lisieux:** Cuentan con equipos de fútbol sala que participan en la liga escolar del Consell. Engloban desde la categoría Prebenjamín hasta Alevín.
- d. **Escola Ausiàs March:** Al tratarse de un colegio que solo tiene primaria, cuentan con equipos de fútbol hasta Alevín que compiten en la liga escolar del Consell.

- e. **Escola Barcelona:** Cuenta sólo con primaria, por lo que las categorías llegan hasta Alevín y compiten en la liga escolar.
- f. **Escola Duran i Bas:** Cuentan con equipos de fútbol sala hasta la categoría Alevín, que participan en la liga escolar.
- g. **Escola Les Corts:** Cuenta con equipos de Fútbol Sala desde la categoría Prebenjamín hasta Alevín.

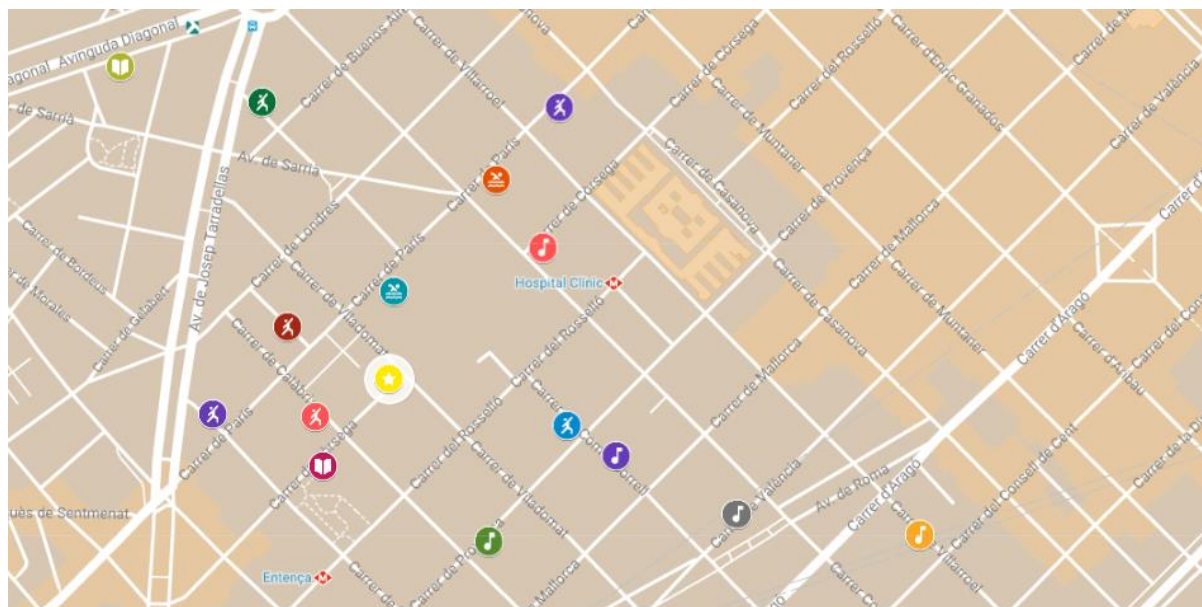
L'Esquerra de l'Eixample:

- a. **Escola Urgell:** Cuenta con equipos de fútbol sala desde la categoría Prebenjamín hasta Juvenil y compiten en la liga de la FCF.
- b. **Escola Auró:** Cuenta con equipos de fútbol sala desde Prebenjamín hasta Alevín y participan en la liga del Consell Escolar.
- c. **Escola Els Llorers:** Cuentan con equipos de fútbol sala desde la categoría Prebenjamín hasta Juvenil y compiten en la liga escolar.
- d. **Institut Viladomat:** Al centrarse en la enseñanza secundaria (ESO) cuenta con equipos de fútbol desde la categoría Alevín hasta Juvenil que participan en la liga del Consell escolar.
- e. **Escola Joan Miró:** Cuentan con equipos de fútbol sala desde Prebenjamín hasta Juvenil y compiten en la liga del Consell Escolar.
- f. **Institut Ernest Lluch:** cuentan con equipos de fútbol sala desde la Infantil hasta Juvenil y compiten en la liga del Consell Escolar.



B. Academias:

Otra competencia que hay que tener en cuenta son aquellos extraescolares que a pesar de no formar parte del mundo del fútbol ocupan un tiempo en la vida del público objetivo de la Peña Anguera. Academias de idiomas, danza, clubs de otros deportes. Estos son algunos de los más cercanos a la Peña Anguera:



- ★ Peña Anguera
- 🎵 Anglès per a nenes i nens Helen Doron E...
- 🗣️ Speak Your Mind Diagonal - Academia d...
- 💃 Dance Emotion
- 💃 uDance CLINIC
- 💃 Pole Dance BCN
- 💃 Escola Som-hi dansa
- 💃 Seven Dance Eixample
- 💃 Escola Privat De Dansa Mar Estudi De D...
- 🏊 Piscina Sant Jordi
- 🏊 Piscinas Barcelona
- 🎵 Academia rusa de música de Barcelona
- 🎵 Estudi de Música Franz Liszt
- 🎵 Cor Vivaldi
- 🎵 Gospel Barcelona
- 🎵 Music Wood S.L.

2.2- Competencia Directa

Analizado el mercado y viendo las propias características de la Peña, podemos observar como el U.B Catalonia, El Don Bosco C.F y el Collblanc-les Corts son su competencia directa. Los cuatro clubes comparten los mismos vitales aspectos en los que se fijan los padres en el momento de escoger equipo para sus hijos. Si que es cierto, que no los comparten todos, pero sus diferencias no son del todo significativas como para decantarse por una entidad u otra. En todo momento, están en competencia directa, ya que se encuentran a una proximidad tan cercana, que en el momento en que uno de los equipos consiga diferenciarse, pueden producirse fuga de jugadores inmediatamente.



Por lo que creemos esencial analizar su funcionamiento, los elementos clave que debe tener toda entidad que compita en Barcelona. Para empezar, establecer los parámetros que consideramos ideales para el tipo de clubs de los que hablamos:

PROXIMIDAD	- Situado en el barrio de les Corts o l'Eixample de l'esquerra.
PRECIO	- Precios asequibles: 800-1.000 euros anuales.
INSTALACIONES	- Con instalaciones y campo propio para entrenar y partidos. - Material de buena calidad (balones...)
PERSONAL	- Coordinadores y entrenadores de prestigio y con la formación adecuada. Como mínimo con el título del Cursos Profesional de entrenador, convocados por las Escuelas de Entrenadores de las Federaciones.
GESTIÓN DEL CLUB	- Club con las cuentas saneadas económicamente con una buena gestión por parte de la Directiva.
PROPUESTA FUTBOLÍSTICA	- Equipos situados en las primeras divisiones en las categorías de la FCF (primera catalana). -Contar con equipos desde Prebenjamín hasta Amateur. -Contar con equipo de Fútbol Sala
COMUNICACIÓN	- Web del club con un diseño bonito y funcional que facilite la utilización por parte de socios y clientes. - Redes sociales: contar como mínimo con las 3 redes principales: Facebook, Instagram y Twitter. - Buen Seguimiento de los equipos en las redes: mantener a los seguidores lo más informados posible.
EQUIPAMIENTO DEPORTIVO	- Marcas de calidad y con prestigio: Nike, Puma, Adidas. Evitar la ropa al por mayor.
TRATO CON LOS CLIENTES	- Lograr la mejor comunicación posible tanto con padres como con jugadores. Hacer les participes de las decisiones, que se sientan parte del club (fidelizar).
SPONSORS	- Contar como mínimo con 3 patrocinadores anuales que paguen una media de 3.000 euros anuales.

Una vez establecidos los parámetros, analizamos los 3 clubs que son más competencia directa:

U.B.CATALONIA

PROXIMIDAD	C/ Viladomat, 244-282, 08029 Barcelona. Situado en pleno barrio de les Corts.	✓
PRECIO	Precios asequibles: 800 euros anuales	✓
INSTALACIONES	Sin campo propio, alquilan el campo de la Escola Industrial tanto para entrenamiento como para partidos.	✗
PERSONAL	Coordinadores y entrenadores poco conocidos en el mundo del fútbol y con formación mínima (curso básico entrenador FCF).	✗
GESTIÓN DEL CLUB	Club saneado económicamente. Buena gestión por parte de la Directiva.	✓
PROPUESTA FUTBOLÍSTICA	Equipos no muy bien situados en las categorías de la FCF. Menos equipos (sin amateur). Sin equipo de fútbol sala.	✗
COMUNICACIÓN	Web del club mal diseñada y poco funcional. Redes sociales poco trabajadas. Cuenta con Facebook, Instagram y Twitter pero no se actualizan con frecuencia (una o dos veces a la semana).	✗
EQUIPAMIENTO DEPORTIVO	Compran el equipamiento al por mayor, sin marca conocida.	✗
TRATO CON LOS CLIENTES	Club familiar. Buena comunicación con los jugadores y padres.	✓
SPONSORS	Un solo patrocinador, la línea de restaurantes italianos la Capricciosa	✗

C.F.DON BOSCO

PROXIMIDAD	C/ de Viladomat, 265, 08029 Barcelona Situado en pleno barrio de les Corts.	✓
PRECIO	Precios asequibles: 900 euros anuales.	✓
INSTALACIONES	Alquiler de la Escuela Industrial para entrenamientos y partidos. Material de trabajo deficiente.	✗
PERSONAL	Técnicos y coordinadores poco conocidos. y con formación mínima (curso básico entrenador FCF)	✗
GESTIÓN DEL CLUB	Cuentas saneadas.	✗
PROPUESTA FUTBOLÍSTICA	No tienen equipo de fútbol sala.	✗
COMUNICACIÓN	Página web poco actualizada con diseño viejo. Redes sociales dejadas: no cuenta con Twitter.	✗
EQUIPAMIENTO DEPORTIVO	Compran el equipamiento al por mayor, sin marca conocida.	✗
TRATO CON LOS CLIENTES	Club familiar. Torneo propio (Memorial Miquel Bonet).	✓
SPONSORS	Un solo patrocinador: la floristería Navarro.	✗

COLLBLANC- LES CORTS:

PROXIMIDAD	C/Arístides Maillol, 7, 08028, Barcelona. Situado en pleno barrio de les Corts.	✓
PRECIO	Precios asequibles: 900 euros anuales.	✓
INSTALACIONES	Alquiler de Campo IME ARÍSTIDES MAILLOL, compartido con otros clubes. Material deportivo deficiente.	✗
PERSONAL	Técnicos y coordinadores poco conocidos y con la formación mínima (Curso básico de la FCF)	✗
GESTIÓN DEL CLUB	Club saneado y con buena organización.	✓
PROPUESTA FUTBOLÍSTICA	No tienen equipo de fútbol sala.	✗
COMUNICACIÓN	Página web poco actualizada. Redes sociales dejadas: Sin Twitter).	✗
EQUIPAMIENTO DEPORTIVO	Cuenta con marca deportiva (Gedo).	✓
TRATO CON LOS CLIENTES	Club familiar.	✓
SPONSORS	Cuenta con tres patrocinadores principales (RehabMedic, Forcadell y Mercat Villalba), que son parte del motor económico del club.	✓

3- Peña Anguera, Análisis Interno

3.1- Público Objetivo de la Peña Anguera

El público objetivo son una de las fuerzas más importantes del entorno específico, por ello, los objetivos de la Peña están en gran parte dedicados a satisfacer sus necesidades, lograr captar a nuevos y fidelizar a los que ya tienen. Para ello, no solo hay que establecer precios asequibles para atraerlos.

Teniendo en cuenta que la Anguera cuenta con niños desde los 5 años hasta hombres de 30, el público objetivo, que vendrían a ser en principio los jugadores, crece dentro del club, por lo que sus necesidades varían, y para poder mantener su interés en seguir formando parte de la Peña Anguera hay que saber qué necesitan, qué cualidades buscan en un club.

Una de las líneas con las que tiene que tratar la entidad, son los padres con hijos de 4 a 15 años que quieren jugar al fútbol. El club tendrá que estar muy atento a la prioridad que tienen estos particulares a la hora de escoger un equipo de fútbol para que jueguen sus hijos. En este caso, los padres suelen tomar la decisión basándose en lo que es mejor para su hijo: proximidad al hogar, compañeros que juegan en ese club, los valores que el equipo imparte a su hijo, etc. Es por ello que uno de los objetivos de la Peña Anguera será demostrar a los padres todo lo que le pueden ofrecer a sus hijos.

Sin embargo, a partir de cierta edad, hacia los dieciséis años, los padres dejan de ser tan influyentes en el momento de la toma de decisiones en el terreno deportivo. Es el chico el que decidirá qué club es el idóneo para él. A partir de esta edad, los jugadores buscan otras prioridades y características en los equipos de fútbol, buscan un equipo competitivo, con buenos compañeros y otras cualidades distintas a las que sus padres podrían buscar en un primer momento.

- Análisis

Teniendo en cuenta que el público objetivo al que queremos dirigirnos engloba estos dos grupos, resulta esencial, hacer de la Peña Anguera, un club no solo atractivo para los padres que buscan un equipo para su hijo pequeño, sino también una entidad

competitiva, con un buen staff técnico que atraiga a los chicos más mayores que buscan nuevas oportunidades deportivas. Debe convertirse en un club con tal prestigio, que jugar para este llegue a ser un honor.

3.2- Posicionamiento de la Peña Anguera Hoy

En cuanto al **posicionamiento**, al preguntar a varios miembros de la Junta Directiva acerca de la estrategia de posicionamiento que llevaban a cabo, defendieron que su valor añadido sería que son “un referente como Peña Barcelonista” y que no solo es peña, sino que además cuenta con equipos de fútbol base que siguen los valores del Fútbol Club Barcelona.

Según las palabras del propio presidente, el objetivo principal de la Peña Anguera es “Ser un referente en el fútbol base catalán”. Sin embargo, al hablar con diferentes miembros de la junta directiva sobre las estrategias que llevaban a cabo para poder llegar a cumplir este objetivo, hemos podido comprobar que las estrategias seguidas por la empresa no son suficientes para poder cumplir el objetivo planteado.

En primer lugar, la Peña Anguera no sigue “ninguna estrategia en concreto” (palabras del presidente) a nivel corporativo. Según el académico de la Universidad de Negocios de Harvard, Kenneth R. Andrews, la estrategia corporativa de una empresa se podría definir como *“patrón de decisiones que fija las metas de una compañía, genera las principales políticas para conseguir esos objetivos y concreta el rango de negocios a los que la organización se va a dedicar.”* Al no contar con una estrategia clara, a la Peña Anguera depende de los siguientes aspectos clave para diferenciarse y ser el referente, según nos explica el presidente:

- Buenos entrenadores y formadores.
- Cuotas competitivas: destaca que, a diferencia de la mayoría de los clubes, la Peña Anguera mantiene las mismas cuotas para sus clientes desde los últimos 10 años. A través de las cuotas bajas, la Peña usa la estrategia de producto más barato para atraer a los clientes de las empresas rivales.
- Buenas instalaciones: Tanto el campo en la *Escola Industrial* como en *INEFC*, consideran, son instalaciones de calidad.

Sin embargo, esta falta de estrategias hace que la Peña Anguera no destaque, ya que el resto de los clubes que son competencia directa llevan a cabo tácticas competitivas similares que hacen que la Peña acabe siendo un club más.

Una vez conocidas las ideas sobre la marca de la directiva, para ver las características buenas y malas del club desde otro ángulo y poder acercarnos más a su

posicionamiento en el mercado, hemos realizado una encuesta cualitativa a varios jugadores de la Penya.

La mayoría de los jugadores, de un total de 150, un 52%, admiten que fue un amigo el que les convenció para desarrollar la actividad futbolística en la Anguera por encima de otros clubs. El 20% empezaron a jugar en el equipo a causa de su prestigio y su historia siempre ligada al F.C.Barcelona.

Una de las varias preguntas que hemos hecho en la encuesta es “¿Qué tiene de diferente el club respecto a otros?”. La mayoría de los futbolistas destacan por encima de todo, la combinación del ambiente familiar con la competitividad. Aunque las categorías de los equipos no son las “top,” siempre hay espíritu de competición para poder mejorarlas. En algunos casos se consiguen y en otros no. Esta combinación de relaciones personales y el buen ambiente con las ganas de mejorar y realizar buenas actuaciones en las diferentes ligas, son los dos grandes aspectos por los cuales los jugadores forman parte de este club. Pero como en todos sitios, la Penya no es perfecta y por lo tanto tiene muchas cosas que mejorar.

Sus jugadores no se encuentran a gusto fundamentalmente con dos aspectos. El primero de estos son las instalaciones. Como hemos comentado a lo largo del trabajo, no cuenta con instalaciones propias. Además, el establecimiento deportivo en las que se realizan sus actividades futbolísticas no está a un buen nivel. En ambos casos, la hierba artificial es vieja y por lo tanto dificulta en algunas ocasiones la práctica de dicho deporte. Por otro lado, les gustaría que desde el club se propusieran algunas actividades fuera de las competiciones domésticas. Hablamos de creación de torneos, partidos amistosos, diadas de fútbol, entre otras muchas. Actualmente, la entidad solo participa en torneos ajenos y no cuenta con ninguno propio.

La Penya Anguera siempre ha sido una entidad muy cercana a sus clientes. Tanto es así, que la misma directiva del club está formada por algunos padres de jugadores.

Sin embargo, la comunicación de la Penya Anguera con la mayoría de sus clientes deja mucho que desear. Es debido al mal uso de los medios de comunicación. Tanto jugadores como padres son informados con mucho retraso de las decisiones que toma la junta, de los problemas que hay en el club o incluso, de los resultados de los partidos. Las redes sociales nunca van al día, al igual que la página web que no se

actualiza lo suficiente y a la que le faltan muchos datos de esta nueva temporada. Tanto es así, que actualmente la información de la web pertenece a la temporada 2015-2016.

Por lo tanto, estamos ante un club familiar, que da un trato muy cercano a los padres, pero que, si estos no pasan por el local social del club, la información no les llega.

- Análisis

Actualmente el hecho que más destaca de la Peña es que es un club familiar a la vez que competitivo, que es lo que atrae a la mayoría de los jugadores en plantilla. Sin embargo, el hecho que un 20 % de los jugadores acudan a la Peña Anguera por su prestigio como peña barcelonista, es bastante destacable, ya que estamos hablando de un equipo humilde que no cuenta con muchos medios para darse a conocer y por lo tanto es un hecho muy positivo y que consideramos hay que lograr destacar más todavía.

Para poder analizar mejor la situación de la Peña en comparación con la de su competencia más directa hemos realizado este cuadro con la información más básica de las 4:

	Penya Anguera		U.B Catalonia	Don Bosco C.F	Coll Blanc- Les Corts
PROXIMIDAD	C/ Còrsega, 111-117, 08015 Barcelona	✓	✓	✓	✓
PRECIO	800€	✓	✓	✓	✓
INSTALACIONES	Sin instalaciones propias. Alquiler de la Escuela Industrial y INEFC.	✗	✗	✗	✗
PERSONAL	Coordinadores de prestigio, pero entrenadores poco formados con el título del Cursos Básico de la FCF.	✗	✗	✗	✗
GESTIÓN DEL CLUB	Club con las cuentas saneadas económicamente con una buena gestión por parte de la Directiva.	✓	✓	✗	✓
PROPUESTA FUTBOLÍSTICA	Equipos no muy bien situados en las categorías de la FCF. Equipos en todas las categorías i fútbol sala.	✗	✗	✗	✗
COMUNICACIÓN	Web del club con un diseño anticuado y poco funcional. Cuenta con las tres redes sociales, pero poco seguimiento.	✗	✗	✗	✗
EQUIPAMIENTO DEPORTIVO	Compra la ropa al por mayor.	✗	✗	✗	✓
TRATO CON LOS CLIENTES	Club Familiar.	✓	✓	✓	✓
SPONSORS	Un patrocinador principal TopTen.	✗	✗	✗	✓

3.3- Estructura de Negocio de la Peña

3.3.1-Recursos Humanos

i) Entrenadores

Al tratarse de un club de fútbol, la mayoría de los empleados con los que cuenta la Peña Anguera son entrenadores, en total son unos 55 entrenadores divididos en dos secciones, la de fútbol y la de fútbol sala femenino. La mayor de las secciones es la primera, dado que el club solo cuenta con un equipo de fútbol sala femenino y este es amateur.

Todos los entrenadores están sujetos al reglamento interno de la Peña Anguera que establece que:

“Los entrenadores tendrán cuidado de todos y cada uno de los jugadores buscando siempre prevenir, ayudar y motivar tanto a la persona como el deportista. Además, deben preocuparse de detectar, solucionar y comunicar a la coordinación deportiva, si es necesario, la problemática que pueda haber en torno a su equipo.

La competición es el objeto básico que tiene el entrenador para que sus jugadores valoren la importancia del juego y del sentido de participación para fomentar el espíritu de mejora y de superación personal.”

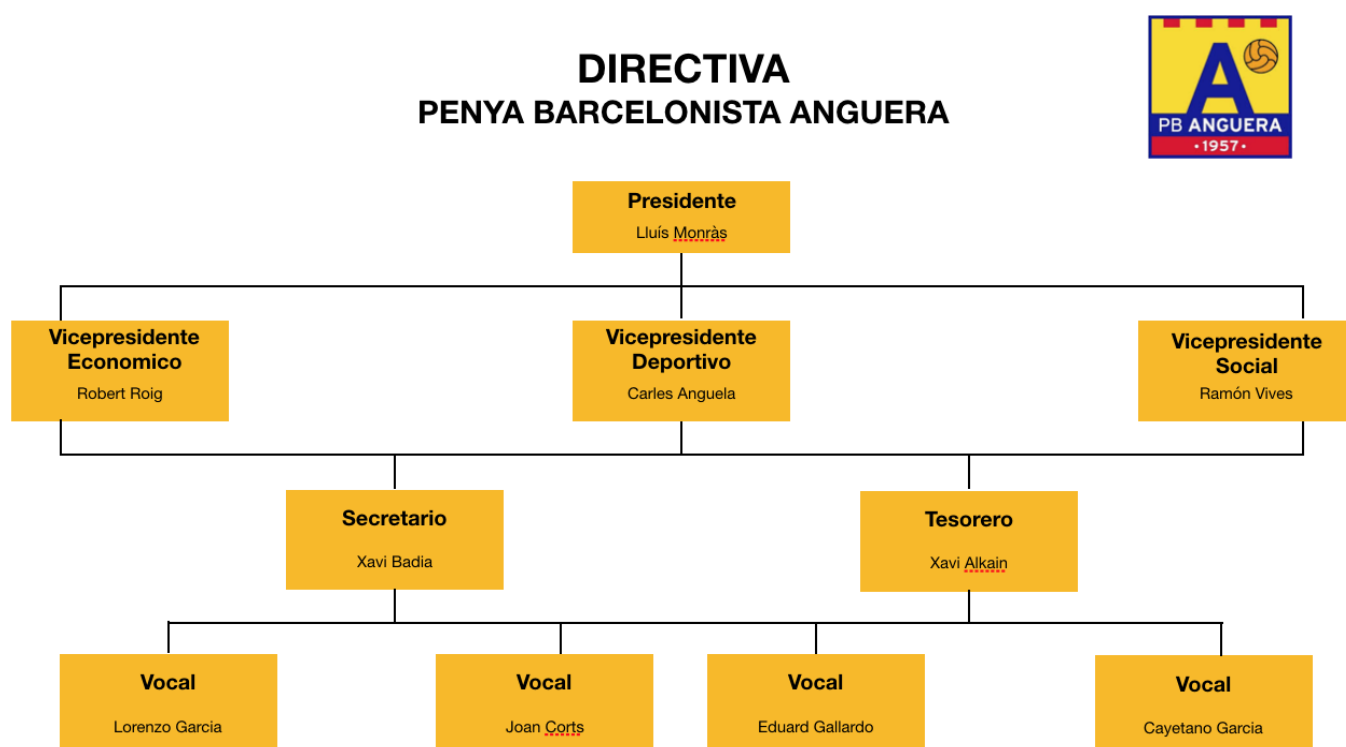
- Análisis

A pesar de las expectativas, los entrenadores de la Peña están poco formados, suelen tener el nivel más bajo de entrenador y las rotaciones continuas de los entrenadores por los distintos equipos conllevan que el club pueda parecer que no cumple con su objetivo de educar a los niños en el deporte.

Aunque los entrenadores solo cuenten con el nivel mínimo, los coordinadores Agustín Vacas, Carlos Rangel y Juanjo Raga son personas con un gran prestigio en el mundo del fútbol que han llegado a jugar en categorías nacionales como segunda división B, incluso Agustín Vacas llegó a jugar en el filial del FCB. Esta es la calidad que

nos gustaría que tuvieran no solo los coordinadores sino también el resto de entrenadores.

ii) Directiva



Además de los entrenadores, el club cuenta también con un director deportivo, Agustín Vacas, que está al mando tanto de jugadores como de entrenadores y se encarga de gestionar, coordinar y asegurar el buen funcionamiento de las distintas secciones del club. Para una atención más personalizada a cada una de las secciones del club, el director deportivo cuenta con dos coordinadores, uno de Fútbol 11, Carlos Rangel y otro de Fútbol 7, Juan Jose Raga.

Sin embargo, como nos cuenta el presidente de la Penya, Lluís Monràs, los empleados solo suelen formar parte en la toma de decisiones a nivel deportivo, el resto de las decisiones las lleva a cabo la Junta Directiva formada por el mismo presidente, Lluís Monràs Xalapeira, el vicepresidente en el área económica, Robert Roig Balaguer, el vicepresidente en el área social, Ramón Vives Vives i el vicepresidente en el área deportiva, Carles Anguela Sant.

También cuentan con un tesorero, Xavier Alkain Pla encargado de gestionar el flujo de fondos de la Penya. Xavier Badia Rius, es el secretario y Lorenzo

Garcia Galvez, Joan Corts Fornaguera, Eduard Gallardo Fernández y Cayetano Garcia González son los vocales. Estos 10 componentes de la Junta son los encargados de tomar todas las decisiones relacionadas con el club, tanto a nivel comunicativo, económico, social y deportivo, aunque este último, es el único aspecto que, como nos cuenta el presidente, consultan con el resto de los empleados del club.

Respecto a la comunicación interna, al tratarse de un club familiar, la junta directiva se comunica entre ella y con los empleados a través de WhatsApp, teléfono y email, ya que el presidente considera que es la forma más cómoda y más directa. Sin embargo, los entrenadores para poder comunicar algún aspecto a la junta directiva deben hacerlo a través de los coordinadores o el director deportivo.

3.3.2- Recursos Económicos

Ingresos Peña Anguera	€ al año
357 jugadores (800€ anuales)	261.600€
Patrocinador: TopTen	3.000€
Patrocinador: Garibaldi	300€
Total	264.900€

En cuanto a recursos económicos, el tesorero del club, Xavier Alkain Pla nos cuenta que la Peña cuenta con un presupuesto de 285.000€ anuales.

Este presupuesto proviene de las cuotas de los socios y jugadores y también, en una menor parte, del patrocinador oficial TopTen. Cada jugador paga un total de unos 800€ al año para poder jugar con el club en la liga de la Federación catalana. El club da la opción a familias y jugadores de fraccionar el pago en 2, 3 o 4 veces a lo largo del año.

Sin embargo, la Peña solo cuenta con un ingreso atípico y aporta una parte menor del total de los beneficios. Se trata del Patrocinador TopTen. Esta marca de instalaciones deportivas, paga a la Peña 3.000 euros al año para que la entidad estampe su logo en todas las camisetas de partido de los diferentes equipos. Además, como patrocinador exclusivo solo del primer equipo del Anguera, el amateur, cuentan con un patrocinador minoritario, el Bar Garibaldi que hace una aportación de 300 euros anuales para que el equipo lo lleve estampado en la camiseta.

Costes Fijos Peña Anguera	€ al año
Alquiler Campo Partidos	25.000€
Sede Social	15.000€
Instalaciones Entrenamientos	60.000€
40 entrenadores (1.800€) 12 entrenadores (3.600€)	115.200€
Total	215.200€

En cuanto a los costes, los gastos principales de la Peña Anguera son:

- El alquiler del campo. Actualmente la Peña juega en el campo de la *Escola Industrial*, situado en el barrio de les Corts en Barcelona. El alquiler de este campo supone un total de 25.000€ anuales.
- Local del club. Del mismo modo que el campo, situado justo al lado se encuentra el local de la Peña, donde trabaja la Junta Directiva. El alquiler del local supone un gasto de 15.000€ al año.
- Zona de entrenamiento. A partir de la categoría infantil y por lo tanto todos los equipos que juegan al Fútbol 11 entrenan actualmente en el campo de INEFC en Montjuïc. El alquiler de los campos supone 60.000€ anuales.

- Sueldos de los entrenadores: los entrenadores cobran 1.800€ de la categoría Prebenjamín hasta Infantil y 3.600€ anuales en el resto de categorías dependiendo de la categoría en la que entrenen y las horas de trabajo.

Teniendo en cuenta los costes fijos más algunos costes variables como la cuota de la FCF para federar a los equipos, y los ingresos, Lluís Monràs presidente de la Peña, nos cuenta que actualmente el club tiene las cuentas saneadas e incluso cuenta con un excedente de 12.000€.

Sin embargo, destaca que la Peña depende al 90 % de las cuotas de sus clientes y no puede permitirse perderlos, debido a los altos gastos, explicados anteriormente, que tienen que cubrir durante la temporada.

- Análisis

Uno de los aspectos a destacar es la aportación muy pobre que tiene la Peña a nivel de ingresos atípicos, solo cuenta con los 3.000€ del TopTen y los 300€ del Garibaldi que van solo destinados al primer equipo, otros clubes, sin embargo, tienen más de un patrocinador. Y no solo eso, los ingresos de otros equipos están formados por las cuotas, patrocinadores, organización de torneos e incluso un bar. Por lo tanto, es un aspecto que debería trabajar.

3.3.3-Recursos Comerciales

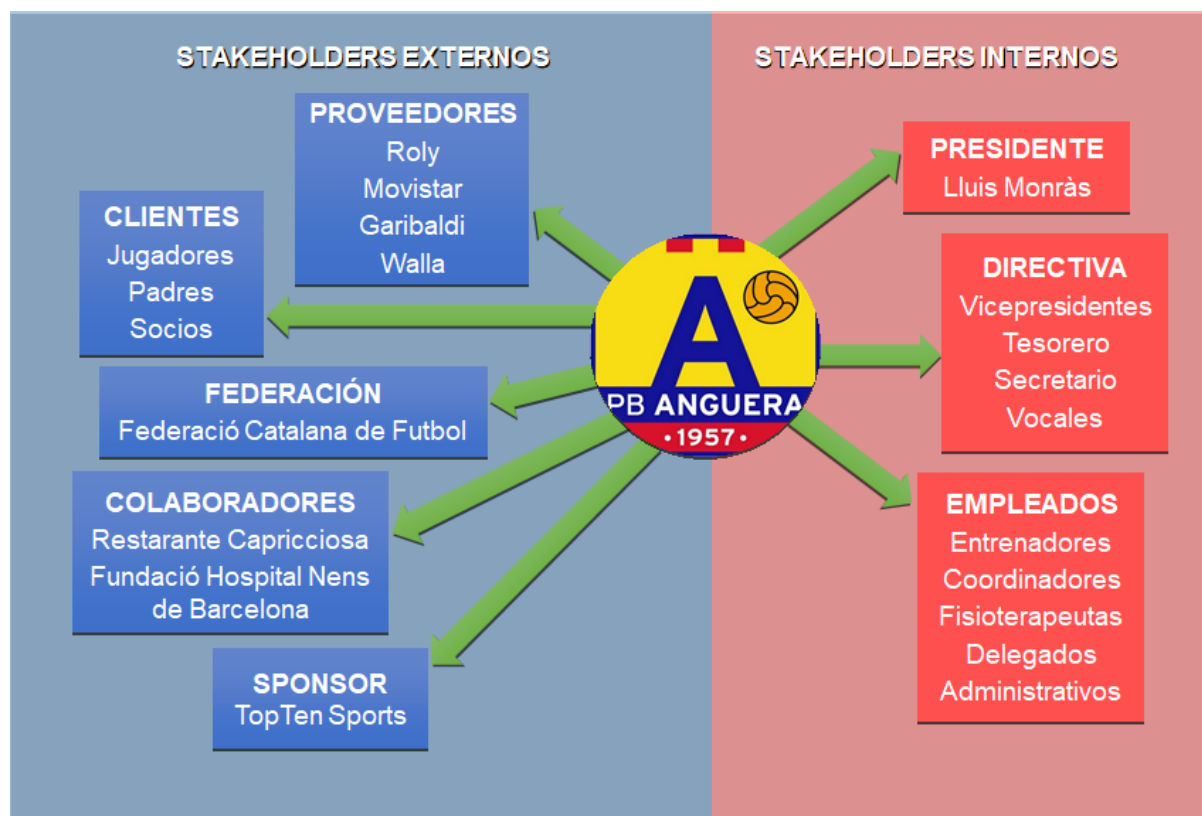
Para empezar, hay que decir que la Peña Anguera a día de hoy, no cuenta con una comunicación comercial ni de marketing. Hasta el momento, y según su presidente, no han creído oportuno ni han necesitado dedicar esfuerzo y dinero a este ámbito. La relación con sus clientes es próxima pero mala. El contacto se realiza mediante la mediación de los coordinadores, los cuales están siempre en el campo a disponibilidad de cualquier duda o aspecto que quieran comentar con ellos.

Los canales usados mayoritariamente son las entrevistas personalizadas. Normalmente estas son improvisadas, ya que el cliente/a tiene la posibilidad de, en cualquier momento, hablar con los coordinadores. Si los clientes, no tienen la oportunidad de ir a los entrenos, pueden pedir una entrevista pactada con los responsables deportivos, en el día y la hora que les vaya mejor a los dos.

Otro de los canales, es el e-mail. Normalmente esta herramienta se usa para enviar comunicados y notificar eventos y noticias de interés, como, por ejemplo, fechas y precios de torneos, las colonias de pretemporada o noticias relacionadas con el equipo, entre otras muchas cosas. Es de carácter más general y se usa para llegar a todos cuando el tiempo es más limitado.

Según Lluís Monràs, esta comunicación se podría mejorar en distintos aspectos. Para empezar, se hace llegar con poco tiempo de margen. Esto reduce las posibilidades de que el cliente se informe adecuadamente y, además, le dé tiempo a preguntar sus posibles dudas y a tomar una decisión. El Feedback es totalmente nulo. Las respuestas de los clientes se intuyen, pero no se saben. Para resolver sus dudas, se tienen que desplazar hasta el local social del club, para preguntar en persona, ya que posiblemente no haya una contestación por email a dicha duda.

3.4- Intermediarios de la Peña Anguera



3.4.1-Proveedores

Respecto a los proveedores de la Peña Anguera, el club cuenta con un proveedor que suministra las diferentes prendas deportivas para los jugadores y staff técnico. Estas prendas las fabrica la marca Roly, mayorista textil poco conocido a nivel comercial. De este modo, el club se ahorra los costes que supondría llevar una marca de un proveedor más conocido como podría ser Nike, Puma o las marcas que suelen llevar los equipos de mayor categoría.

El club cuenta también con un proveedor tecnológico para el local. Movistar es el encargado de suministrar el internet en la sede del club, situada en la calle Còrsega 111-117. La marca de telecomunicaciones permite a la Peña Anguera mantener al día la página web y sus respectivas redes sociales, así como poder enviar mails y consultar en internet los diferentes aspectos relacionados con las distintas competiciones. En definitiva, les permite gestionar la entidad por medio de internet.

Otro intermediario que trabaja con el club es el restaurante/bar Garibaldi, patrocinador oficial del primer equipo. Es el encargado de organizar las distintas cenas y comidas organizadas por la Peña, entre las que se encuentran, la cena de Navidad y también las distintas cenas que realizan todos los equipos al final de temporada como punto final a una larga campaña de fútbol.

Por último, la entidad cuenta con un cuarto intermedio. En este caso estamos hablando de la tienda deportiva Wala. La Peña Anguera le compra los balones de competición necesarios para la práctica de los partidos. La Federación Catalana de Futbol obliga a los equipos a tener estos balones, ya que los ha estipulado como los reglamentarios de la competición. Wala es una de las pocas tiendas deportivas que cuenta con estos balones, y por lo tanto es proveedor de la Peña, pero también de la mayoría de los conjuntos catalanes.

- **Análisis**

La compra al por mayor de la equipación deportiva, a pesar de suponer un ahorro económico, muestra una imagen de la entidad, inferior a la de otros clubs de la ciudad, cuya ropa es de mejor calidad. Conjuntos como el CP Sarrià viste de nike, y por lo tanto, en este sentido su imagen es mejor a la de la Peña.

3.4.2- Sponsors

Como hemos mencionado anteriormente, TopTen es el actual Sponsor de la Peña Anguera. Esta empresa deportiva, ofrece un complejo con el mayor número de campos de fútbol del mediterráneo. La instalación cuenta con 150 km² de césped natural para la realización de torneos, campus y cualquier tipo de evento deportivo relacionado con el fútbol. TopTen también gestiona el respectivo alojamiento y traslado. El acuerdo entre las dos entidades ha sido por dos años, finaliza este junio de 2018 y no se va a renovar. Por lo tanto, el club deberá buscar otro sponsor a partir de este verano.

El contrato se ha desarrollado de la siguiente manera. La Peña Anguera a cambio de recibir 3.000 euros



anuales y de llevar el logo de TopTen estampado en todas las camisetas de su fútbol base, ha accedido a participar en todos los torneos organizados por la empresa deportiva y a realizar los 'stages' de pretemporada de todos sus equipos en las instalaciones de TopTen en Tordera.

Ambas entidades se han beneficiado del acuerdo durante dos años. El club ha ingresado un dinero extra y ha podido ofrecer a sus jugadores la participación en torneos de alto nivel. Por su lado, TopTen con el acuerdo, se ha dado a conocer más, gracias a la publicidad en las camisetas y también ha contado con un equipo fijo en sus torneos.

3.5- Plan de Marketing de la Peña Anguera Hoy



3.5.1- Producto

La actividad principal y única de la empresa es el fútbol. En estos momentos, la Peña Anguera cuenta con un total de 26 equipos, en los que se reparten 327 jugadores. Ofrece la posibilidad de jugar en distintas de las categorías que brindan las dos principales modalidades de fútbol 7 y fútbol 11. Des de los más pequeños hasta los alevines, entrenan dos días por semana en las instalaciones de la Escuela Industrial. Por otro lado, desde la categoría infantil hasta el primer equipo (amateur) entrenan tres días a la semana en el recinto deportivo de INEFC.

Los entrenamientos están adaptados a la edades y capacidades de los jugadores de cada equipo. Cada entrenador, de acuerdo con los coordinadores, planifica los entrenamientos teniendo en cuenta:

- **El tiempo:** La duración de los entrenamientos no supera en ningún caso la hora y media.
- **El nivel general del equipo:** Es normal que haya conjuntos en los que se juntan jugadores con más facilidad para practicar el fútbol. Y, por lo tanto, sus entrenamientos serán acordes a su nivel. Y viceversa.
- **El equipo al que se enfrentan el fin de semana:** La estrategia es un pilar fundamental de este deporte y por lo tanto, los jugadores deben de aprenderlo. Dependiendo del equipo al que se enfrentan, los entrenamientos están dedicados a mejorar determinados aspectos del juego.

a) Equipos

Equipos	Jugadores
<p>Prebenjamín (5 a 8 años): 3 Equipos: A,B,C</p> 	35
<p>Benjamín (8 a 9 años): 5 Equipos: A, B, C, D, E</p> 	48



Alevín (10 a 11 años): 8 Equipos: A, B, C, D, E, F, G, H

67





ALEVÍ C PENYA BARCELONISTA ANGUERA
TEMP 2017/18 WWW.FUTBOLBARCELONA.COM



ALEVÍ D PENYA BARCELONISTA ANGUERA
TEMP 2017/18 WWW.FUTBOLBARCELONA.COM



ALEVÍ E PENYA BARCELONISTA ANGUERA
TEMP 2017/18 WWW.FUTBOLBARCELONA.COM



ALEVÍ F PENYA BARCELONISTA ANGUERA
TEMP 2017/18 WWW.FUTBOLBARCELONA.COM



ALEVÍ G PENYA BARCELONISTA ANGUERA
TEMP 2017/18 WWW.FUTBOLBARCELONA.COM



ALEVÍ H PENYA BARCELONISTA ANGUERA
TEMP 2017/18 WWW.FUTBOLBARCELONA.COM

Infantil (12 a 13 años): 4 Equipos: A, B, C, D

69



Cadete (14 a 15 años): 2 Equipos: A, B

35



Juvenil (16 a 18 años): 3 Equipos: A, B, C

52



Amateur (< de 18 años): 1 Equipo



Total: 26 Equipos

21

327

Además de entrenamientos y la competición principal de liga en la FCF, la Penya ofrece también otros servicios relacionados con el mundo del fútbol.

En el local del club, la Peña suele llevar a distintos invitados del mundo deportivo para que todos los socios que lo deseen puedan acudir a conocer más de cerca detalles sobre el deporte que les apasiona.

Durante el verano, la Peña realiza un campus. Los niños que lo deseen y formen parte del club durante la temporada, pueden apuntarse para disfrutar del fútbol de lunes a viernes durante el mes de julio.

b) Instalaciones

Local de la PB ANGUERA: C/ Còrsega, 111-117, 08015 Barcelona



Campo de entrenamiento: INEFC



Campo de Partidos: Escola Industrial



c) Relación con el FCB

La relación con el Fútbol Club Barcelona es muy buena. Hoy en día, el Barça pone a disposición del club 17 carnets para que los diferentes integrantes de la Peña puedan asistir al Camp Nou a ver al primer equipo. Y no solo esto, tanto Barça como Peña Anguera desarrollan diferentes actividades de ámbito social conjuntamente, y el club azulgrana pone a disposición de la entidad, un carnet de peñista para cada jugador de la Peña Anguera, con el que se dispone de descuentos en el Palau Blaugrana y también para ir a ver al Barça B al Miniestadi.

Además, en la inauguración de la sede social de la Anguera, hace 4 años, asistieron varios directivos del Fútbol Club Barcelona, entre ellos Jordi Cardoner. El vicepresidente del Barça valoró muy positivamente las funciones que está llevando a cabo la entidad y dijo que *“una peña de 1957 quiere decir muchas cosas, un año mítico en el que inauguramos nuestro estadio, hace 57 años, además, y una peña muy activa en el mundo del deporte, en la formación de jóvenes”*. El directivo del Fútbol Club Barcelona también añadió que *“es muy importante, que las peñas no sólo sean puntos de encuentro del barcelonismo, sino que sean activas en el mundo cultural, en el mundo del deporte, y sobre todo para la juventud, que sin los que deben crecer en estos valores que tanto se hacen y tanto se propagan desde nuestro club”*.

Las palabras de Cardoner es un gran ejemplo del buen binomio que forman Barça-Anguera. Una de las peñas blaugranas con más historia y concretamente, la peña número uno de peñas oficiales. Una peña que no solo es punto de encuentro de los barcelonistas, sino que intenta inculcar los valores del Fútbol Club Barcelona a través del deporte

3.5.2- Precio

El tesorero de la peña, Xavier Alkain nos explica como las cuotas que el club presenta a los clientes representan lo esencial para poder cubrir los gastos de cada temporada.

Los precios son fijos y no existen excepciones o precios personalizados para ningún jugador. Las cuotas anuales son las mismas desde hace ya 10 años. A pesar de que no hay precios personalizados, existen algunas Becas del Ayuntamiento que permiten a algunos jugadores formar parte de la Peña.

Este presupuesto proviene íntegramente de las cuotas de los socios y jugadores. Desglosando el precio anual de alrededor de 800€, podemos decir que el precio mensual está entorno los 70€. Teniendo en cuenta que el club cuenta con casi 327 jugadores actualmente, esto supone un total de 285.600€ euros.

1 jugador	800€ /año
327 jugadores	261.600€/año

3.5.3- Comunicación

Uno de los puntos que consideramos que se debería trabajar más en la Peña Anguera sería la comunicación con los clientes. El presidente del club, nos ha confesado que actualmente la Peña tampoco cuenta con ningún objetivo planteado en este ámbito, ni para captar clientes ni para comunicarse con los ya existentes. El único mecanismo de comunicación son las redes sociales, las gestiona el vicepresidente económico Robert Roig Balaguer. Cuentan con Twitter y Facebook y Robert nos explica que sirven básicamente para colgar los resultados de los distintos equipos durante la temporada. Sin embargo, explica que la mayoría de las veces no puede cubrir todos los partidos, ya que son 26 equipos jugando, por lo que depende en gran medida de los padres que van a los partidos y le envían material audiovisual para colgar en las redes. Debido a este descuido de las redes sociales, los seguidores de la Peña Anguera si fuera por las redes, se enterarían de los resultados tarde y con material de otros y además poco informativo.



Actualmente, el club no destina ningún presupuesto a la comunicación externa. Robert considera, que el club debería destinar una parte del presupuesto a un Community Manager que ayude al club a mejorar el rendimiento y la imagen que este da a través de sus redes sociales, ya que esto conlleva a una mayor satisfacción por parte de los socios que siguen al equipo a través de las redes y demostraría mayor seriedad de cara a nuevos posibles clientes.

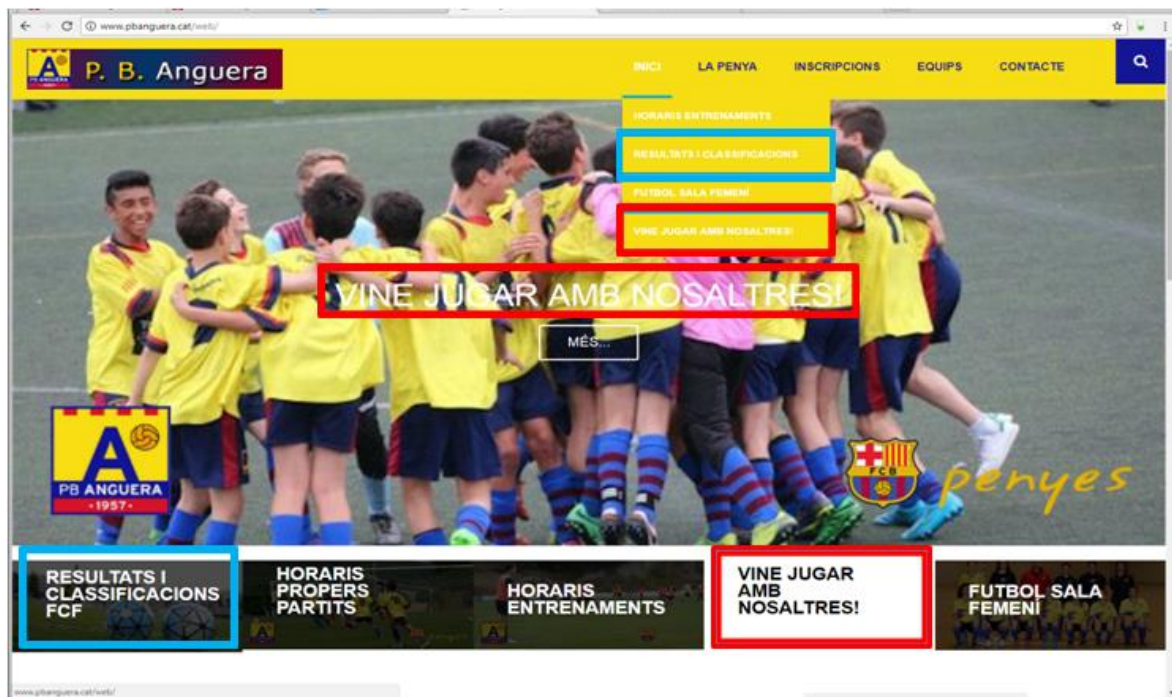
Otro problema por solucionar según la propia Junta Directiva sería la página web. Esta fue creada en 2004, se trata de un WordPress Premium, el tema es *Fabulous*

Fluid, creado por la empresa *CatchThemes* y es en catalán. La web tiene un diseño muy básico que permite su fácil entendimiento:

MENÚ 1:

- INICIO
 - Horarios entrenamiento
 - Resultados y Clasificaciones
 - Fútbol sala femenino
 - ¡Ven a jugar con nosotros!
- LA PENYA
 - Historia
 - Junta Directiva
 - Coordinación Deportiva
 - Reglamento de Régimen Interno
 - Veteranos
- INSCRIPCIONES
 - ¡Ven a jugar con nosotros!
 - Inscripciones Entrenadores
 - Inscripciones Socios
- EQUIPOS
 - Escola
 - Fútbol Sala
 - Prebenjamín
 - Benjamín
 - Alevín
 - Infantil
 - Cadete
 - Juvenil
 - Amateur
- CONTACTO

Este es el menú principal de la web en el que se puede encontrar toda la información que esta ofrece. Sin embargo, en el resto de la página de inicio encontramos nuevamente otros accesos a los mismos sitios web que nos muestra el menú principal:



Esta repetición de la misma información, hace que a pesar de que es fácil de usar, la web abruma a los usuarios con mucha información que no resulta necesaria. Además, la web se suele actualizar una o dos veces al año, lo que significa que la información que los usuarios encuentran en ella, no suele coincidir con las últimas novedades del club y los distintos equipos. Es por ello, que Robert Roig entiende que el responsable de las redes sociales debería tener también conocimientos de diseño blog para poder actualizar (con menos frecuencia que las redes) la información de la web, para que los usuarios que lo necesiten puedan consultarla sin dudar de la inmediatez de la información que encuentren en ella.

3.5.4- Distribución del contenido

Los canales usados para que los clientes puedan contratar los servicios de la Peña, son los más comunes. El club cuenta con un formulario en su página web, en el que, los clientes que quieran formar parte pueden rellenar y enviar. Este formulario llega a la oficina de la entidad, para más tarde contestarles concertando una fecha y una hora para que puedan venir a entrenar con el equipo correspondiente (dependiendo de la edad).

La vía telefónica también es uno de los canales. El número de teléfono está disponible tanto en la página web como en las redes sociales. El cliente ciñéndose al horario de oficinas, puede llamar para concertar una cita o directamente pedir los horarios de entrenamientos para realizar pruebas.

Por último, otra de las vías es presencialmente. El cliente puede presentarse personalmente en la sede. Una vez allí, el administrativo le facilitará el contacto de los coordinadores para poder hablar con ellos. Esta conversación se podría dar al momento si alguno de estos, se encuentra en el local en el mismo momento. A partir de aquí, el procedimiento es idéntico a los dos otros canales.

4- DAFO

Fortalezas:

1. **Localización del club, Eixample izquierda.** La situación geográfica es muy óptima, ya que corresponde al centro de Barcelona y por lo tanto, es una baza a favor para la captación de posibles jugadores.
2. **Poder adquisitivo familias es medio/alto,** lo que supone una baja necesidad de beca y es esencial para el mantenimiento del club, ya que el presupuesto de este depende enteramente de las cuotas de los clientes.
3. **Disponemos de los mejores horarios de campo.** Actualmente, el club no cuenta con campo propio y comparte el de la Escuela Industrial con otros equipos de Barcelona. Sin embargo, cuenta con horarios muy favorables para la práctica del fútbol: El primer equipo juega los sábados a las 20h, i los equipos de niños, los sábados y los domingos desde las 9h hasta las 14h.
4. **Exclusividad entrenamientos/partidos de fútbol en INEFC.** La Penya cuenta con un segundo terreno de juego en INEFC, que le permite usarlo de manera exclusiva para entrenamientos y partidos de distintos equipos.
5. **Situación económica saneada, 12K€ de excedente generado.** Los ingresos procedentes de las cuotas de los clientes, sumado a los 3.000€ anuales son los que permiten a la Penya, tener 12.000€ de beneficio. También hay que tener en cuenta la gestión del dinero por parte de la entidad, ya que, por ejemplo, la ropa deportiva se la realiza un mayorista textil, para no pagar en exceso marcas de más nivel.
6. **Potencial y poder de negociación (stages, material, sponsors ...).** La Penya es un equipo conocido en Barcelona y que está localizado en el centro de la ciudad. Estos suponen dos grandes bazas para poder negociar con proveedores y sponsors, ya que es una identidad que podría ofrecer beneficios a estos.
7. **Buena relación con el FCB, sobre todo con el área social.** Es la Penya oficial nº1 del Fútbol Club Barcelona. Son muchos años de muy buena relación,

que seguro se podría aprovechar mucho más. Actualmente, cuenta con la cesión de entradas para poder ver los partidos del primer equipo del Barça.

8. **Paz social, no hay ruido, pocas quejas públicas, ningún incendio por apagar.** Ahora es un club solvente que dentro de sus posibilidades funciona bien. No ha tenido ningún escándalo ni problemas extradeportivos que hayan manchado la imagen del club. Y eso siempre es positivo.
9. **Local social muy amplio, al lado del campo.** El local social es de los más amplios que existe. Su remodelación se realizó hace 4 años. Es un local nuevo, moderno y que su localización al lado del campo de la Escola Industrial donde se desarrollan la mayoría de los partidos facilita mucho la gestión deportiva.
10. **Buen nivel de fidelidad al club, gente comprometida, alta retención.** El trato cercano y familiar hace que los jugadores sientan la entidad como suya. Esto ayuda a la fidelización de jugadores y familias, y, por lo tanto, la media de años de los jugadores en el club es elevada.
11. **Club comprometido con la sociedad, club solidario.** La Peña realiza diferentes actos relacionados con los problemas sociales. Es un club solidario, ya que participa en campañas con el “Hospitals dels nens” y las “Mujeres de Burkina”.

Debilidades

1. **Demasiado equipos por poco campo de entrenamiento.** La sobreexplotación del campo de la Escuela Industrial por distintos equipos hace que la Peña Anguera haya tenido que buscar un campo alternativo donde jugar. En este hay demasiados equipos entrenando, ya que, en ocasiones, se juntan tres equipos entrenando y solo pueden usar $\frac{1}{4}$ del terreno de juego. La Peña cuenta con 26 equipos que entrenan 3 veces a la semana, por lo que un único campo no es suficiente y necesita alquilar campos en INEFC para poder desarrollar una mejor actividad.
2. **Deslocalización en INEFC.** El segundo campo que usa el equipo se encuentra en Montjuic, concretamente en las instalaciones de INEFC. Este hecho dificulta

el traslado de muchos jugadores cuyos padres no pueden llevarlos por qué trabajan.

3. **Coste elevado del alquiler de los campos.** La gran parte de los gastos son para las instalaciones deportivas. Estos gastos hacen que la Peña tenga poco margen de maniobra para invertir el excedente. Una reducción de estos costes facilitaría la mejora de otros aspectos del club. El alquiler del campo de la Escola Industrial supone un coste de 25.000€ anuales mientras el alquiler de los campos de entrenamiento en INEFC suponen 60.000€ anuales. Un total de 85.000€ al año en instalaciones.
4. **Falta de comunicación social: se comunica tarde y mal.** Es uno de los problemas más evidentes. La comunicación en general deja mucho que desear. Se comunica con muy poco tiempo de antelación y eso dificulta a los clientes enterarse bien de las cosas.
5. **Falta de comunicación con los padres (deportiva).** La comunicación deportiva con los padres es muy floja. Normalmente no saben los objetivos del equipo en el que participa su hijo, ni por qué su hijo juega más o menos que otros.
6. **No hay una filosofía de club, una cultura, una visión o ideario de lo que queremos ser.** Es de los aspectos que más llaman la atención. Un equipo con tantos años de historia (desde 1957) es impactante que no cuente con una filosofía de entidad.
7. **Entrenadores poco formados, percepción de club que no educa / forma** (los entrenadores deben ser la base de la pirámide, bajar en cascada y saber transmitir). La mayoría de los entrenadores solo cuentan con el nivel básico de monitor de fútbol. Este hecho provoca, que la percepción hacia el club sea de no educar. El entrenador es un monitor que se limita a darle ejercicios para hacer, pero no va más allá.
8. **Mucha rotación de entrenadores.** Los entrenadores no suelen tener una larga vida del club. Lo viven como algo pasajero. No echa raíces y cada poco tiempo hay mucha renovación de los técnicos. Eso dificulta implantar una

filosofía en los jugadores, ya que el mismo entrenador no la siente como suya porque no le ha dado tiempo a vivirla.

9. **Falta material deportivo.** La cantidad de ropa deportiva es justa. En muchas ocasiones la segunda equipación es usada por dos o tres equipos. La ropa de entrenamiento es escasa. Esto significa que en muchos entrenamientos los jugadores vienen con otras camisetas, porqué la única que tienen del club no le ha dado tiempo a lavarse de un entrenamiento a otro.
10. **Poca capacidad de generar ingresos atípicos (bar, calendarios, eventos ...).** Como hemos mencionado en otros apartados del trabajo, los ingresos atípicos de la Penya son muy pobres. Solo cuenta con TopTen como sponsor que supone 3.000 euros anuales, además de los 300€ del Bar Garibaldi destinados al primer equipo. Por lo demás, no cuenta con más ingresos de este tipo.
11. **Vida social nula, poca interacción social.** La vida social del club es muy escasa por no decir que no existe. No hay interacción y eso es un grave problema para un club que debería tener este punto como uno de los más positivos.
12. **Capacidad de llevar jugadores becados.** El poco margen de maniobra económicamente hablando no permita la posibilidad de jugadores interesantes para elevar el nivel del club, pero que no pueden pagar los 800€ anuales.
13. **Baja integración de la tecnología en el club.** La tecnología se usa poco y mal. Sirve para usar los distintos instrumentos que permiten comunicar y gestionar el club.
14. **Exceso de fichas, morir de éxito: desatender los socios, desconocer a los niños, despersonalización.** Este aspecto tiene su lado positivo y el negativo. Lo positivo es que a mayor número de jugadores más dinero invertirá el club. Pero, por otro lado, este hecho podría significar la desatención de los clientes que se traducirían en fugas a otros equipos.

Oportunidades

1. **Desarrollar la figura del delegado como punto de interlocución con padres, mejora la comunicación.** El delegado es una figura muy importante. Al tratarse de un padre, la comunicación entre el entrenador, el equipo y los padres sería mucho más fluida, si esta se usa adecuadamente.
2. **Crear un trato personalizado a los jugadores a través de las "tutorías", (el técnico con coordinador feedback a los padres).** Las tutorías facilitan el conocimiento de los padres sobre cómo se encuentra su hijo dentro del equipo. Se trataría de un encuentro entre técnico y coordinadores, y estos les pasarían la información a los respectivos padres.
3. **Mejora de las categorías.** Transformarse en uno de los clubs con el mayor número de equipos en primera catalana. Las mejoras de estas podrían significar la llegada de muchos jugadores y de mayor calidad, que aumentarán el nivel de la entidad en general.
4. **Posibilidad de crear un segundo Amateur, dar salida a los Juveniles.** La creación de un segundo equipo permitirá dar continuidad a los juveniles que terminan su etapa de fútbol base y no tienen sitio en el primer equipo. Proporcionaría la retención de un número elevado de jugadores, así como nutrir en un momento determinado y se necesita al primer equipo de jugadores de la casa.
5. **Posibilidad de invertir** en aspectos que eleven el nivel de la entidad. La comunicación y el material serían los aspectos prioritarios.
6. **Posibilidad de generar más sinergias con FCB, obtener retorno y hacerlo visible al socio.** El FC Barcelona es una buena baza para conseguir ventajas que diferencian a la Penya del resto de equipos de Barcelona.
7. **Local social con capacidad para organizar eventos.** Permitiría una mejora de la comunicación y además aportar valor añadido a una mera práctica del fútbol.

8. **Desarrollar e incorporar la tecnología a la vida del club: app, página web y redes sociales.** La creación de una app daría un salto de calidad y diferenciaría a la entidad del resto.
9. **Utilización de las instalaciones días festivos: partidos padres vs hijos, entrenadores vs padres.** Hoy en día en los días festivos, las instalaciones quedan del todo desatendidas. La creación de partidos amistosos entre los integrantes del club, permitirían reforzar los vínculos y las relaciones entre todos.

Amenazas

1. **La Competencia aprieta, fuga de jugadores: Catalonia, Sants, Collblanc.**
Una entidad como la Peña no puede permitirse el lujo de tener un elevado número de fugas a otros equipos. Las hay por distintas razones. Algunas por el nivel deportivo, otras por la vertiente social y otras por proximidad. El objetivo principal sería la retención de los jugadores.
2. **Finalización del contrato del Sponsor principal.** El contrato se termina este verano y por lo tanto el club se queda sin 3.000€ anuales y con el reto de hacer camisetas nuevas sin el logo del sponsor. La clave sería buscar un patrocinador parecido o de nivel superior.
3. **No tiene instalaciones propias, dependencia de los gobiernos y contexto político.** Las instalaciones usadas están controladas por el Ayuntamiento. Por lo tanto, cada cambio de gobierno es una nueva negociación. Esto crea un sentimiento de peligro que no es bueno para el funcionamiento del club.
4. **Compaginar espíritu formativo / lúdico de algunos socios con el competitivo de los demás.** Es evidente que no todos los clientes tienen el mismo objetivo y espíritu. Algunos buscan más la competitividad, otros prefieren la formación de sus hijos como integrantes en un equipo de fútbol. Un gran reto para la entidad es compaginar estos dos aspectos.

B- REMODELACIÓN DE LA PENYA ANGUERA

1- Objetivos

Después de hacer un análisis exhaustivo de la situación actual de la Penya Anguera, así como del mercado que la rodea, nos planteamos los siguientes objetivos para mejorar el club tanto a nivel cuantitativo como cualitativo y comunicativo:

1.1 Objetivo Cuantitativo: Aumentar al 200% el número de clientes que tiene el club. En otras palabras, doblar el número de jugadores. Para ello hay que lograr:

1. Atraer a jugadores de otros clubes y peñas (principalmente de la competencia más cercana como el Catalonia, el Don Bosco, etc.)
2. Fidelizar a los jugadores que ya tenemos en plantilla.
3. Nuevas incorporaciones: Convencer a padres de que apunten a sus hijos a nuestro club.

1.2 Objetivo Cualitativo: Lograr la máxima satisfacción de los clientes mediante la mejora de las razones por las que un jugador escoge a una peña o club.

1.3 Objetivo de Comunicación: Dar a conocer el nuevo posicionamiento de la Penya Anguera. Triplicar el número de seguidores que la Penya tiene en las redes sociales.

Con el fin de lograr estos objetivos, llevaremos a cabo una transformación de muchas de las estrategias que está realizando el club actualmente y que hemos analizado en el apartado anterior.

2- Nuevo Posicionamiento de la Peña Anguera

Para poder empezar a hablar del nuevo posicionamiento de la Peña Anguera, consideramos esencial definir la filosofía de club. Tal como explicamos en el apartado de análisis, al hablar con varios miembros de la directiva nos encontramos con que la Peña Anguera no cuenta con una Misión, Visión y Valores definidos. Está basada en ideas, pero en ningún momento se explican claramente estos valores.

Para definir de la mejor manera posible estos tres conceptos, como mostramos en el apartado del posicionamiento actual de la Peña Anguera, hemos realizado: encuestas a los jugadores, entrevistas a varios miembros de la directiva e incluso a miembros de otros clubes para ver qué más se le podría aportar a nuestra marca. Hemos llegado a tres conclusiones esenciales que debería tener tanto nuestra marca como su misión, visión y valores:

1. **Diferenciarse de los otros clubes:** Uno de los principales problemas en cuanto al posicionamiento de la Peña Anguera, es que resulta muy parecida a la del resto de entidades que hay en Barcelona y que son su competencia. Por ello, nos parece esencial lograr una diferenciación más amplia.
2. **Subrayar nuestros hechos más destacables:** Una de las claves de la Peña Anguera es su conexión con el FCB. Sin embargo, es poco conocido que se trata de la Peña nº1 oficial del Barça y muy difícil, encontrar información sobre que se trata de la peña más antigua blaugrana. Consideramos que este hecho podría ser un punto de diferenciación, no solo a nivel futbolístico, sino también a nivel publicitario. El objetivo sería convertir a la Peña Anguera en el “Top of mind” cuando hablamos tanto de peñas como de clubes de la ciudad condal.
3. **Encontrar el nivel adecuado entre competitividad, formación y buen ambiente:** Los jugadores quieren ganar, es uno de los aspectos más básicos del fútbol, sin embargo, no lo es todo. Para lograr el mejor rendimiento y la mejor armonía entre jugadores, entrenadores y el resto de los miembros del club hay que crear el ambiente perfecto.

Una vez establecidos estos parámetros, la Misión, Visión y Valores de la nueva Peña Anguera son los siguientes:

2.1- Misión

Contribuir a la formación de los más jóvenes a través del fútbol. Ayudar a educarlos en los valores de igualdad, compañerismo y competitividad, con el fin de prepararlos para su inmersión en la sociedad en la que vivimos.

2.2-Visión

Ser la peña y el club referencia del fútbol base en Barcelona por nuestra propuesta futbolística única. Ser un club capaz de luchar por los primeros puestos y a la vez una ventana de talentos para el FCB.

2.3- Valores

Los valores que definen quién es la Peña Anguera son:

1. **Compañerismo:** enseñamos a trabajar en equipo para lograr un objetivo común.
2. **Calidad:** exigencia y búsqueda continua del máximo nivel.
3. **Ambición:** llegar lo más lejos posible con nuestra marca.
4. **Integridad:** transparencia en todas las gestiones del club.
5. **Esfuerzo:** constante formación y aprendizaje para lograr el mejor resultado posible.
6. **Respeto:** cultivar la esencia del deporte a partir del respeto mutuo.

3- Estrategias

3.1- Estrategia de fidelización

1. **Mejorar las prestaciones para los socios.** Hay que darle un sentido a la cuota que los socios pagan. Creemos que el precio no está adecuado a los servicios que se dan, sino que es muy superior. Rebajando el precio y generando más recursos atípicos, podríamos dar el equilibrio necesario lograr fidelizar a los socios actuales y atraer de nuevos.
2. **Atención personalizada:** Cada categoría tiene unos clientes con necesidades distintas, así que, la atención a cada una de estas partes del mercado tiene que ser diferenciada. Una atención individualizada a cada cliente permitiría que estos se sintieran importantes dentro del club. Actualmente, cuesta que se enteren de las distintas aspectos que envuelven a la entidad.

3.2- Estrategias de producto

1. **Revisar las condiciones de relación con el FCB:** Actualmente las ventajas por formar parte de una peña barcelonista son muy escasas (descuento del 25% sobre el precio de tu entrada al Museo, precios exclusivos para peñistas si reservas los desplazamientos con FCBViatges, 20% de descuento en la FCBotiga Megastore durante los días del Congreso Mundial de Peñas, etc.). Son ventajas muy poco destacables y que, si se mejoraran, no solo se atraería nuevos clientes por su propuesta futbolística, sino también por sus ventajas considerables con el FCB.
2. **Aumentar la calidad de los entrenadores:** que sean también educadores y formadores. Hay que lograr la motivación de los entrenadores, ya que, si conseguimos la fidelización de los entrenadores, lograremos a su vez la de los clientes. Si los primeros están satisfechos, repercutirá en su labor y en la forma en la que trabajan con los jugadores.

3. **Mejora de las instalaciones:** Para mejorar el producto que ofrece la Peña es necesario realizar una mejora de las instalaciones con las que cuenta. Para empezar, el club no cuenta con instalaciones propias, son todas alquiladas y además deslocalizadas y de baja calidad. Para conseguir una mayor satisfacción de los jugadores, deberíamos construir unas infraestructuras deportivas propias que, sin duda, darían un salto de calidad al club y atraerían a jugadores de otras peñas como Catalonia o Don Bosco, cuyas instalaciones tampoco son propias y son de baja calidad.
4. **Cambiar marca deportiva:** Como hemos comentado a lo largo del proyecto, la imagen de una entidad deportiva es muy importante. La ropa deportiva de la Peña deja mucho que desear, ya que ni el material ni las tallas son de buena calidad. Por lo tanto, una de las decisiones a tomar, es obtener una buena marca deportiva que nos fabrique la ropa de todo el club.
5. **Aumentar el material deportivo:** Una de las debilidades de la Peña Anguera actual es la falta de material deportivo para los entrenamientos: balones, conos, picas y otros materiales necesarios para poder llevar a cabo entrenamientos más elaborados.
6. **Acuerdos con nuevos sponsors:** Uno de los puntos clave para mejorar la Peña, sería contar con nuevos sponsors que hicieran una aportación económica considerable al club. De este modo no depende totalmente de las cuotas de los clientes, sino que tendría aportaciones económicas de otros ámbitos.
7. **Crear nuevos eventos deportivos:** Toda entidad de prestigio dentro del mundo del fútbol organiza al menos un torneo propio. Este no es el caso de la Peña Anguera. Además, sería una gran oportunidad de generar ingresos atípicos que ayuden al buen funcionamiento del club.

3.3- Estrategias de precios

1. **Promociones:** Para llamar la atención de nuevos clientes llevaríamos a cabo nuevas ofertas para unirse a la Peña Anguera. La idea de estas ofertas sería que tanto los clientes que ya forman parte de la Peña como los nuevos, puedan beneficiarse de estas ofertas.

3.4- Estrategias de distribución

1. **Reforzar los canales de distribución:** para que los clientes pueden comprar el producto. Los canales que existen actualmente podrían resultar más funcionales con ciertos cambios. Con una actualización tanto de la página web como de las distintas redes sociales y dándole una atención más detallada a cada una de ellas, consideramos que resultaría más sencillos para los posibles clientes encontrar los medios para inscribirse a la Peña. Sin embargo, no hace falta crear nuevos medios de distribución, creemos que los actuales ya son óptimos para una correcta distribución de nuestro producto, lo único que hace falta es rediseñarlos para aumentar su funcionalidad.

3.5- Estrategias de comunicación

1. **Promocionar las acciones de precio, producto y fidelización:** Para sacar el máximo rendimiento a todas las acciones realizadas hasta el momento, hay que promocionarlas.
2. **Mejorar la comunicación externa.** Crear departamento de comunicación y marketing. Actualmente la comunicación padres-club, club-padres, es bastante deficiente y unidireccional. Por lo que es necesario mejorar la comunicación con los clientes, llevando a cabo distintas acciones. Además, son dos aspectos fundamentales para dar a conocer de forma efectiva a la entidad.

4- Acciones

4.1-Acciones de Fidelización

1. Mejorar Prestaciones del Club

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A1- Clínicos de fútbol: Realización de clínicos por parte de jugadores del FCB.	A convenir con el calendario del Barça A partir de Enero 2019	Convenio con el FCB (gratis)	Vicepresidente Deportivo
A2- Sorteos: Sorteo entre los socios de carnets del FCB para ver los partidos del primer equipo.	Cada semana en la que haya partido del FCB	0€ (convenio con el FCB)	Jefe de Prensa

2. Estrategia: Atención personalizada

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A3- Tutorías personalizadas: Hablar con jugadores y padres sobre su situación en el club y resolver sus inquietudes.	A partir de Noviembre 2018	0€	Director Deportivo con coordinadores de Fútbol 7 y 11
A4- Informes personalizados: Realizar informes en los que se muestran la evolución del jugador.	A partir de Noviembre 2018	0€	Entrenadores

Tanto aspectos deportivos como de comportamiento y relación con sus compañeros.			
A5- Sesiones de Tecnificación: Se llevarán a cabo entrenamientos dedicados exclusivamente a trabajar aquellos aspectos que el jugador lleve más flojos.	A partir de Noviembre 2018 (Antes o después de los entrenamientos)	10€ por cada hora de tecnificación Máximo 10 jugadores a la semana x 9 meses= 3.600€	Entrenadores

4.2- Acciones de Producto

1- Estrategia: Mejorar las condiciones de relación con el FCB

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A6- Entradas del primer equipo del FCB al 25%: Ponernos en contacto con Antoni Guil i Román, presidente de la Confederación Mundial de Peñas del FC Barcelona, para exigir un descuento para los socios de la peña barcelonista más antigua del mundo.	A partir de Agosto 2019	0€	Presidente
A7- Contar con ojeadores habituales del FCB a partidos de distintas categorías de la Penya Anguera: Convertir a la Penya Anguera en una cantera del FCB del que salieran muchos jugadores para el primer equipo.	Septiembre de 2019 (primero hay que mejorar la calidad de los jugadores actuales)	0€	Presidente
A8- Conferencias mensuales de jugadores y leyendas del FCB en el local social de la Penya Anguera: educar no solo en el campo sino también fuera. Mostrar a los jugadores las cualidades que llevan a ser un buen futbolista.	A partir de Enero 2019	0€	Vicepresidente Área Social

2- Estrategia: Mejorar la calidad de los entrenadores

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A9- Cursos Obligatorios para los entrenadores: conferencias y charlas de entrenadores profesionales para formar a nuestros técnicos.	(cada 3 meses) 1ª en Enero 2019	1.000€ por conferencia 4 conferencias = 4.000€ anuales	Vicepresidente Área Social
A10- Pagar los Cursos Federativos de entrenador de la FCF a los técnicos que lo deseen: Mejorar los conocimientos de nuestros entrenadores, pero firmando un contrato de permanencia mínimo de 4 años con la Peña Anguera.	Septiembre de 2018	Básico: 850€ Avanzado: 1.000€ Profesional: 1.400€	Vicepresidente Área Deportiva
A11- Subir un 20% el sueldo de los entrenadores: los motivamos para mejorar su rendimiento. Además, interesamos a entrenadores de más calidad que hasta el momento no se veían atraídos por la Peña por sus bajos sueldos. <u>Actualmente:</u> 1.800-3.600€ al año → 150- 300€ al mes. <u>Ahora:</u> 2.160- 4.320€ al año → 180- 360€ al mes.	Agosto 2020	23.040€	Vicepresidente Área Económica

3- Estrategia: Mejora de las instalaciones

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A12- Adquirir instalaciones deportivas propias: El problema principal es que los campos de Barcelona están ocupados, por lo tanto, se tendrían que construir de nuevo o remodelar unas ya existentes que puedan estar sin uso.	Junio 2019	150.000 euros.	Junta Directiva

4-Estrategia: Cambiar marca deportiva

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A13- Cerrar un acuerdo con Joma: Actualmente, es la marca deportiva que ofrece una mejor calidad-precio y, por lo tanto, es la mejor opción para la Penya. <ul style="list-style-type: none"> • Equipación partidos: 11.000€ • Chándal de vestir: 8.000€ 	Septiembre 2018	19.000 euros	Vicepresidente deportivo

5-Aumentar el material deportivo

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A14- Realizar una lista con el material necesario: Balones, conos, picas, arcos de precisión, vallas, escaleras velocidad, barreras de defensas y petos.	Julio 2018	0€	Junta Directiva y Coordinadores

A15- Compra del material: - Balon: 30 x categoría (7)= 210 x 13€ (Nike Skills)= 2.730€ - Conos: 30 x cat= 210 x 2,80€= 588€ - Picas: 15 x cat= 105 x 5,5€= 577€ - Arcos= 4 x cat= 28 x 4€= 112€ - Vallas= 20 x cat= 140 x 8,95€= 1.253€ - Escaleras= 5 x cat= 35 x 31€= 1.085€ - Barreras= 3 x cat= 21 x 44€= 924€ - Petos: 1x jugador (327)= 327 x 1,99€ (Kipsta)= 650€	Agosto 2018	7.919€	Vicepresidente Área Económica
---	-------------	--------	----------------------------------

6-Acuerdos con nuevos sponsors

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A16- Búsqueda Sponsors: encontrar como mínimo 3 sponsors que ofrezcan un beneficio económico al club de 15.000€ por temporada cada uno.	A partir de Septiembre 2018	0€	Presidente y Vicepresidente Área Social
A17- Firmar contrato con los sponsors: para el inicio de la temporada 2019-2020, los sponsors deben estar ya firmados.	Junio 2019	0€	Presidente

7- Estrategia: Crear nuevos eventos

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A18- Crear un torneo propio: Creación del Torneo Europeo 'Papi' Anguera. En estos participarían equipos de toda Europa.	Enero 2020	5.000€	Presidente y Junta Directiva

4.3-Acciones de Precio

1-Estrategia: Promociones

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A19- Trae a un amigo: Si traes a un amigo a la Peña Anguera, la primera temporada se os descontará el 25% de la cuota anual. El primer año saldría por 600€.	Julio - Septiembre 2018	0€	Director Deportivo
A20- Familia numerosa: Si tienes a dos hijos o más jugando en la Peña Anguera te rebajamos un 10% de la cuota anual: 720€	Julio- Septiembre 2018	0€	Director Deportivo

4.4- Acciones de Comunicación

1. Estrategia: Promoción Acciones

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
<p>A21- Promocionar Clínicos de fútbol: En forma de anuncios publicitarios a través de las redes sociales y página web, además de publicidad TouchPoint (marquesinas, autobuses), ya que consideramos que serán las más efectivas para esta acción.</p> <ul style="list-style-type: none">• Autobuses: 3.000€• Marquesinas: 1.400€• Video promocional redes: 600€	Octubre 2018 - Enero 2019	5.000€	Jefe de Prensa
<p>A22- Hacer los Sorteos online: Cada miércoles a través de la web y las redes sociales del club se anunciará al ganador de las entradas de- entre los socios.</p>	Cada semana en la que haya partido del FCB	0€	Jefe de Prensa
<p>A23- Informar sobre las Tutorías personalizadas: Informar a los padres a través de un comunicado personalizado. Opción destacada en nuestra página web como reclamo a nuevos clientes.</p>	Septiembre 2018	0€	Jefe de Prensa

<p>A24-Explicar los Informes personalizados: Informe enviado particularmente a los padres de los jugadores. Opción destacada en nuestra página web como reclamo a nuevos clientes.</p>	Octubre 2018	0€	Jefe de Prensa
<p>A25- Informar sobre las Sesiones de Tecnificación:</p> <p>Informe enviado particularmente a los padres de los jugadores. Opción destacada en nuestra página web como reclamo a nuevos clientes.</p>	Octubre 2018	0€	Jefe de Prensa
<p>A26- Promocionar Entradas del primer equipo del FCB al 25%: En página web y redes sociales y mediante un cartel publicitario en la Sede Social de la entidad.</p>	Junio 2019	0€	Jefe de Prensa
<p>A27- Promocionar los ojeadores del FCB: Mediante charlas informativas en las escuelas cercanas y en la página web y en las redes sociales.</p>	A partir de mayo 2019	0€	Jefe de Prensa
<p>A28- Publicitar las conferencias mensuales de jugadores y leyendas del FCB:</p> <p>En forma de anuncios publicitarios a</p>	A partir de Enero 2019	5.000€	Jefe de Prensa

<p>través de las redes sociales y página web, además de publicidad TouchPoint.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autobuses: 3.000€ • Marquesinas: 1.400€ • Video promocional redes: 600€ 			
<p>A29- Avisar al staff sobre los cursillos Obligatorios para los entrenadores: Comunicar internamente a los entrenadores, en forma de comunicado oficial, la convocatoria a los cursos.</p>	<p>1 mes antes de la fecha estipulada para el inicio del cursillo</p>	<p>0€</p>	<p>Jefe de Prensa</p>
<p>A30- Anunciar que adquirimos instalaciones deportivas propias: Comunicado oficial. Nota de prensa enviada por e-mail y mostrada por los distintos canales del club (página web y redes sociales):</p>	<p>A partir Septiembre 2018- Hasta Enero 2019</p>	<p>0€</p>	<p>Junta Directiva</p>
<p>A31- Anunciar el cierre de acuerdo con Joma:</p> <p>Comunicado oficial. Nota de prensa enviada por e-mail y mostrada por los distintos canales del club (página web y redes sociales).</p>	<p>Septiembre 2018</p>	<p>0€</p>	<p>Jefe de Prensa</p>
<p>A32- Informar sobre la compra de nuevo material:</p> <p>Comunicado oficial. Nota de prensa enviada por e-mail y mostrada por los distintos canales del club (página web</p>	<p>Septiembre 2018</p>	<p>0€</p>	<p>Jefe de Prensa</p>

y redes sociales).			
A33- Anunciar el nuevo contrato con los sponsors: Comunicado oficial. Nota de prensa enviada por e-mail y mostrada por los distintos canales del club (página web y redes sociales).	Septiembre 2019	0€	Jefe de Prensa
A34- Promocionar el nuevo Torneo: Video promocional del nuevo torneo y mediante vallas publicitarias en el Camp Nou. <ul style="list-style-type: none"> • Vídeo promocional: 600€ • Vallas publicitarias Camp Nou: 50.000€ 	Noviembre 2019-Enero 2020	50.600€	Jefe de Prensa
A35- Publicitar la oferta “trae a un amigo” y “Familia numerosa”: En forma de carteles publicitarios a través de las redes sociales y página web, además de publicidad TouchPoint. <ul style="list-style-type: none"> • Autobuses: 3.000€ • Marquesinas: 1.400€ 	Julio-Septiembre 2018	0€	Jefe de Prensa

2. Estrategia: Mejorar la comunicación externa

PLAN DE ACCIÓN	PERIODO	COSTE	RESPONSABLE
A36- Contratar a un Community Manager: Consolidar la figura del Community Manager para tener actualizados los canales comunicativos del club.	Julio - Septiembre 2018	6.000€ anuales	Director Deportivo

5- Timing

ACCIONES	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19
A2- Sorteos									
A14- Realizar una lista con el material necesario.									
A19- Trae a un amigo									
A20- Familia numerosa									
A36-Contratar a un Community Manage									
A35- Publicitar oferta “trae a un amigo” y “Familia numerosa”									
A22- Hacer los Sorteos online									
A15- Compra del material									
A10- Pagar los Cursos Federativos de entrenador de la FCF									
A13- Cerrar un acuerdo con Joma									
A23- Informar sobre las Tutorías personalizadas									
A30- Anunciar instalaciones deportivas propias									
A16- Búsqueda Sponsors									
A31- Anunciar el cierre de acuerdo con Joma:									
A32- Informar sobre la compra de nuevo material									
A24-Explicar los Informes personalizados									
A25- Informar sobre las Sesiones de Tecnificación									
A21- Promocionar Clínicos de fútbol									
A3- Tutorías personalizadas									
A4- Informes personalizados									
A5- Sesiones de Tecnificación									
A29- Avisar al staff sobre los cursillos Obligatorios									
A1- Clínicos de fútbol									
A8- Conferencias mensuales local de la Peña Anguera									
A9- Cursillos Obligatorios para los entrenadores:									
A28- Publicitar las conferencias mensuales									

ACCIONES	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
A2- Sorteos									
A3- Tutorías personalizadas									
A4- Informes personalizados									
A16- Búsqueda Sponsors									
A5- Sesiones de Tecnificación									
A28- Publicitar las conferencias mensuales									
A22- Hacer los Sorteos online									
A8- Conferencias mensuales local de la Peña Anguera									
A10- Pagar los Cursos Federativos de entrenador de la FCF									
A22- Hacer los Sorteos online									
A9- Cursillos Obligatorios para los entrenadores:									
A27- Promocionar los ojeadores del FCB									
A12- Adquirir instalaciones deportivas propias									
A17- Firmar contrato con los sponsors									
A26- Promocionar Entradas del 1r equipo del FCB al 25%									
A33- Anunciar el nuevo contrato con los sponsors									
A6- Entradas del primer equipo del FCB al 25%:									
A7- Contar con ojeadores habituales del FCB a partidos de									
A34- Promocionar el nuevo Torneo									

[illegible]

6- Rentabilidad estimada

Año 2017

Ingresos Peña Anguera	€ al año	Costes Peña Anguera	€ al año
357 jugadores	261.600€	Alquiler Campo Partidos	25.000€
Patrocinador: TopTen	3.000€	Sede Social	15.000€
Patrocinador: Garibaldi	300€	Instalaciones Entrenamiento	60.000€
		40 Entrenadores (1.800€)	115.200€
		12 Entrenadores (3.600€)	
Total	264.900€	Total	215.200€

Excedente

49.700€

Año 2018

Ingresos Peña Anguera	€ al año
357 jugadores + 20% más (72 jugadores) =57.600€	319.200€
1 Patrocinador Nuevo	15.000€
Patrocinador: Garibaldi	300€
Total	334.500€

Excedente

74.281€

Costes Peña Anguera	€ al año
Alquiler Campo Partidos	25.000€
Sede Social	15.000€
Instalaciones Entrenamiento	60.000€
Tecnificación	800€
Joma Sponsor Ropa deportiva	19.000€
Material Deportivo	7.919€
40 Entrenadores + 10% (4)	126.000 €
12 Entrenadores+ 10% (1)	
Promocionar Clínicos Fútbol	5.000€
Contratar Community Manager	1.500€
Total	260.219 €

Contamos a partir del mes de Julio, por lo que hay algunos costes que solo se cobran esos meses. Es el año con menos excedente, ya que la inversión inicial siempre es mayor y los ingresos cuesta que lleguen hasta pasado un determinado tiempo.

Año 2019

Sumando el excedente de 2017 y 2018, tenemos un total de 123.981€, casi el importe total de la construcción de las instalaciones propias. Por lo que las instalaciones se pagaran casi enteramente con el excedente de la Peña Anguera, concretamente el de las dos últimas temporadas. Solo habrá que pagar 26.019€.

Ingresos Peña Anguera		€ al año	Costes Peña Anguera		€ al año
429 jugadores + 10% más (36 jugadores) =28.800€		348.000€	Alquiler Campo Partidos		25.000€
1 Patrocinador Nuevo		15.000€	Sede Social		15.000€
1 Patrocinador Nuevo		15.000€	Instalaciones Entrenamiento Tecnificación		60.000€
Total		378.300€	Joma Sponsor Ropa deportiva		3.600€
			44 Entrenadores + 10% (2) 13 Entrenadores		19.000€
			Promocionar Clínicos Fútbol		129.600€
			Cursillos Obligatorios para los entrenadores		5.000€
			Adquirir Instalaciones deportivas propias		4.000€
			Community Manager		26.019€
			Total		1.500€
					288.719€

Excedente	81.687€
-----------	---------

Año 2020

Al contar con instalaciones deportivas propias el coste en esta caso se reduce, ya que aunque se tiene que pagar el mantenimiento, el gasto es mucho menor que tener que alquilar dos instalaciones deportivas en Barcelona. Este colchón de dinero, nos da un margen significativo para poder impulsar nuevas propuestas de futuro y mejorar las ya escritas en el proyecto. Como podemos observar, el excedente en el año 2020 será de 240.540 si todo va bien.

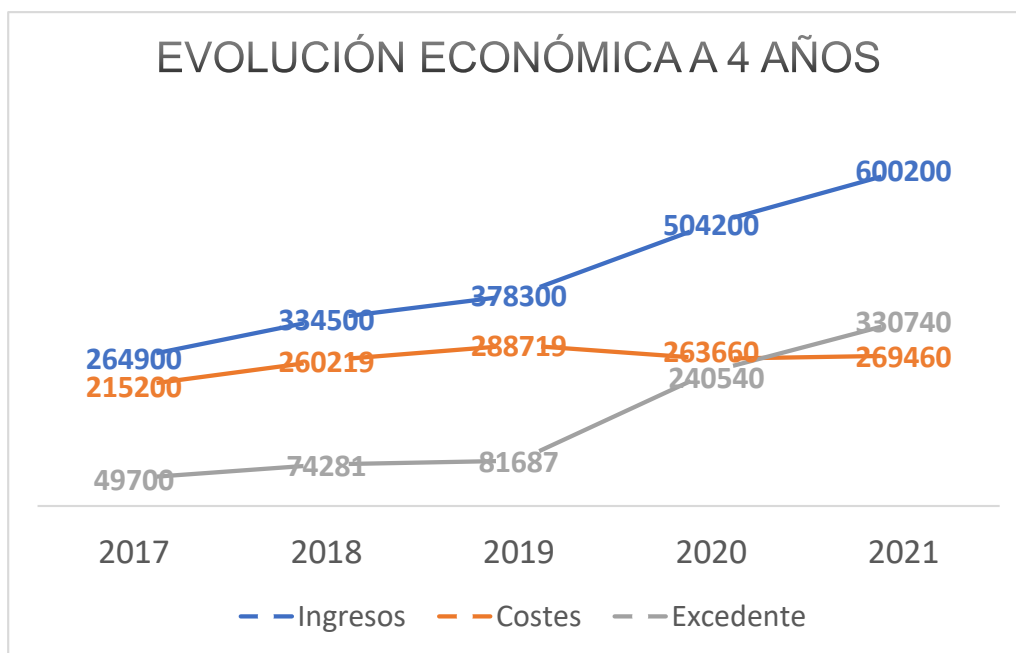
Ingresos Peña Anguera	€ al año	Costes Peña Anguera	€ al año
465 jugadores + 30% más (139 jugadores) =28.800€	459.200€	Tecnificación	3.600€
1 Patrocinador	15.000€	Joma Sponsor Ropa deportiva	19.000€
1 Patrocinador	15.000€	Promocionar Clínicos Fútbol	5.000€
1 Patrocinador	15.000€	Cursillos Obligatorios para los entrenadores	4.000€
1 Patrocinador	15.000€	Community Manager	1.500€
Total	504.200€	Crear Torneo Propio	5.000€
		Promocionar Torneo	50.600€
		Subir Sueldo Entrenadores 46 entrenadores x 2.160€ +15%= 7 entrenadores más	174.960€
		13 entrenadores 4.320€ + 15%= 1 entrenador más	
		Total	263.660€

Excedente	240.540€
------------------	-----------------

Año 2021

Siguiendo el ritmo de crecimiento de la Peña, para el 2021 deberíamos haber alcanzado el objetivo de doblar el número de jugadores de la Peña Anguera. Así mismo, contaríamos con 19 entrenadores más para encargarse de los nuevos equipos que aparecerían en el club. Sin embargo, los costes en ningún caso superan los ingresos por lo que la Peña sigue contando con un gran margen de excedente para mejorar.

Ingresos Peña Anguera		€ al año	Costes Peña Anguera		€ al año
604 jugadores + 20% más (120 jugadores) =96.000€		555.200€	Tecnificación		3.600€
			Joma Sponsor Ropa deportiva		19.000€
1 Patrocinador		15.000€	Promocionar Clínicos Fútbol		5.000€
1 Patrocinador		15.000€	Cursillos Obligatorios para los entrenadores		4.000€
1 Patrocinador		15.000€	Community Manager		1.500€
Total		600.200€	Promocionar Torneo		50.600€
			53 Entrenadores + 10% (5) 14 Entrenadores + 10%(1)		185.760€
			Total		269.460€
Excedente		330.740€			



	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	264.900 €	334.500 €	378.300 €	504.200 €	600.200 €
Costes	215.200 €	260.219 €	288.719 €	263.660 €	269.460 €
Excedente	49.700 €	74.281 €	81.687 €	240.540 €	330.740 €

Si la tendencia es la mostrada en la gráfica anterior, podemos observar como los ingresos aumentan significativamente, al igual que el excedente de capital. Mientras los costes se estabilizan. Lo que comportaría un crecimiento económico de la Peña Anguera, que podrían destinarse a otros proyectos deportivos y relacionados con el ámbito de la comunicación y el marketing.

C- Metodología

En lo que se refiere a nuestro proyecto hemos remodelado un club de fútbol de Barcelona a partir de un plan de marketing y comunicación.

Los objetivos que nos planteamos desde el inicio fueron:

- Aumentar al 200% el número de clientes que tiene el club. En otras palabras, doblar el número de jugadores. Para ello hay que lograr:
 - Atraer a jugadores de otros clubes y peñas (principalmente de la competencia más cercana como el Catalonia, el Don Bosco, etc.)
 - Fidelizar a los jugadores que ya tenemos en plantilla.
 - Nuevas incorporaciones: Convencer a padres de que apunten a sus hijos a nuestro club.
- **Objetivo Cualitativo:** Lograr la máxima satisfacción de los clientes mediante la mejora de los elementos que definen el mercado de la Penya Anguera y nombrados anteriormente.

Para empezar, el primer paso que hemos llevado a cabo es informarnos del funcionamiento de un Plan de Marketing en un club deportivo. Para poder realizar el nuestro propio era esencial conocer el esquema a seguir.

Seguidamente, hemos estudiado explícitamente el funcionamiento del club para entender cómo podríamos mejorarlo. El estudio que hemos llevado a cabo, lo hemos realizado mediante exhaustivas entrevistas cualitativas a todos los miembros de la directiva de la Penya Anguera. Nadie como la propia gente del club para saber en qué nivel está y qué aspectos pueden mejorar. Además, hemos hecho una búsqueda en profundidad de la historia del club para entender el entorno que le rodea. Finalmente, este primer proceso lo hemos completado mediante la realización de diferentes 'encuestas' con los actuales jugadores del club. Al fin y al cabo, ellos y sus padres son los clientes y por lo tanto, hay que saber que les gusta y que no, con el fin de lograr su fidelización.

Una vez terminado este primer paso, hemos analizado el mercado que rodea a la Penya Anguera. El análisis lo hemos ido haciendo mediante respectivas

entrevistas a los integrantes de la principal competencia. Concretamente, a jugadores y padres de equipos como, el U.B Catalonia, Don Bosco C.F o el Collblanc-les Corts. Tres equipos que hemos situado como competencia directa y que se puede ver por qué a lo largo del trabajo.

Finalmente, visto el mercado en el que se encuentra la Peña Anguera y su posicionamiento en dicho mercado, hemos llevado a cabo distintas acciones para conseguir los objetivos previamente planteados. Estos se irán consiguiendo a lo largo del tiempo y mediante presupuesto que también hemos especificado. En definitiva, una nueva Peña Anguera está en camino.

D-Bibliografía

WEBGRAFÍA

- F.C.Barcelona, Mapa Peñas, 2018.
<https://www.fcbarcelona.es/penas/ficha/las-penas-en-el-mundo>
- F.C.Barcelona, Listados de peñas Barcelonistas, 2018.
http://media4.fcbarcelona.com/media/asset_publics/resources/000/191/528/original/Zona02_ESP.v1445434790.pdf?_ga=2.187972264.1495521676.1519066991-1006307674.1519066991
http://media1.fcbarcelona.com/media/asset_publics/resources/000/191/527/original/Zona01_ESP.v1445434755.pdf?_ga=2.187972264.1495521676.1519066991-1006307674.1519066991
- Idoia Madinabeitia Domínguez, Plan de Marketing de una PYME: Eder Rodamientos, 2014.
https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14602/TFG_madinabeitia.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Miguel Ángel Prieto Gómez, Plan estratégico de Marketing para club de fútbol, 2010.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9337/tesis424.pdf;sequence=1>
- Peña Anguera, Página web, 2018.
<http://www.pbanguera.cat/web/>
- Natalia Carolina Rojas Peñuela, Marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. Caso Real Madrid, 2013.
<http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5677/1/T03705.pdf>
- Alberto Nájera Tejedor, Patrocinio deportivo y comunicación de Marketing: El caso Soria Natura- Clun Deportivo Numancia, 2017.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/24795/1/TFG-N.774.pdf>
- Ander González Eguren, Plan de Marketing Real Madrid, 2016.
<https://es.slideshare.net/AnderGonzalezEguren/plan-de-marketing-real-madrid-2016-ander-gonzalez-eguren-58934174>
- INE, Movimiento Natural de la Población, 2017.
http://www.ine.es/prensa/mnp_1s2017_p.pdf
- IDESCAT, Cifras de Catalunya, 2016.

- <https://www.idescat.cat/cat/idescat/publicacions/cataleg/pdfdocs/xifresct/xifres2018es.pdf>
- Observatori de l'Esport, Gente que practica deportes en Cataluña, 2014.
http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=10&id_n1=3
 - Observatori de l'Esport, El peso económico del deporte en Catalunya, Informe Marco legal y político deporte, 2013.
http://www.observatoridelesport.cat/politica_esportiva.php?id_pe=4
 - Datos Macro, Catalunya, 2018.
<https://www.datosmacro.com/ccaa/cataluna>
 - Gencat, Evolución de la demografía de la población catalana, 2017.
<http://web.gencat.cat/es/actualitat/detall/Evolucio-demografica-de-la-poblacio-catalana>
 - Observatori de l'Esport (2016). Evolución de los clubes deportivos de Catalunya, 2009 a 2015.
http://www.observatoridelesport.cat/docus/estudis_publicats/OCE_14_estudis_publicats_ca.pdf
 - Observatori de l'Esport, El peso económico del deporte en Catalunya, 2013.
http://www.observatoridelesport.cat/docus/estudis_publicats/OCE_17_estudis_publicats_ca.pdf
 - Observatori de l'Esport, El deporte en Catalunya, 10 años de l'Observatori Català de l'Esport, 2006-2016.
http://www.observatoridelesport.cat/docus/info_esport/OCE_9_info_esport_ca.pdf
 - U.B.Catalonia, Página web, 2018.
<http://www.cataloniaub.cat/>
 - Escuela Europea de Management, Estrategia Corporativa: Definiendo la empresa a nivel global, 2016.
<http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/estrategia-corporativa-definiendo-la-empresa-a-nivel-global>
 - Luis Miguel Manene, Estrategias empresariales: Tipología, características y uso, 2013.
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

- Hosteltur, Turismo deportivo, El Barça genera el 6% del turismo y el 1,2% del PIB en Barcelona, 2015.
https://www.hosteltur.com/111156_barca-genera-6-turismo-12-pib-barcelona.html
- Escuelas Barcelona, Listado de colegios les Corts i l'Eixample, 2018.
<https://escoles.barcelona/es/component/jbusinessdirectory/?Itemid=437>
- Oblicua, Tipos de publicidad, Publicidad Exterior, 2018.
<http://www.oblicua.es/publicidad-exterior/publicidad-en-barcelona.html>

LIBROS:

- *Victor Manuel Molero Ayala, Jaime Rivera Camino, Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones, 2012, ESIC.*
- *Esteve Calzada, Show me the money! Cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo, 2012, Libros de Cabecera.*
- *John Westwood, Preparar un plan de marketing, 2016, PROFIT.*
- *Eva Sanagustin, Marketing de contenidos, 2013, ANAYA MULTIMEDIA.*